

Atelier 5
Rationalisations productives et relations au/de travail
Sommaire

CONTRAINTES SUR LES RELATIONS SOCIALES ET RAPPORT AU TRAVAIL DEGRADE – LE CAS D’UNE BOUTIQUE APPARTENANT A UN RESEAU RACHID BOUHAREB	2
LE SERVICE COMME TRAVAIL : RELATIONS AU TRAVAIL ET RELATIONS DE TRAVAIL DANS LE TRAVAIL SOCIAL STEPHANIE BOUJUT	10
DU RAPPORT ENTRE JEUNES ET ANCIENS AU COLLECTIF DE TRAVAIL. LE CAS DES GARDIENS DE LA PAIX VALERIE BOUSSARD ; SANDRINE CAROLY ; MARC LORIOLE	18
ENTRE COOPERATION ET CONCURRENCE : SAGES-FEMMES ET OBSTETRICIENS FACE A LA REFORME DE LA PERINATALITE DANIELE CARRICABURU	27
MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET TRANSFORMATIONS DES RAPPORTS AU TRAVAIL : ENTRE MOBILISATION ET MARGINALISATION JOHN CULTIAUX	34
1980-2004 : RECURRENCE DES DEBATS DANS LE PAYSAGE DE LA FORMATION EN SERVICE SOCIAL BERTRAND DELAUNAY	42
L’EMERGENCE D’UN TRAVAIL EN RESEAU DANS LE SYSTEME DE SANTE : UNE REVOLUTION PROFESSIONNELLE ET RELATIONNELLE JEAN-PAUL DOMIN	50
LES EFFETS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D’AMELIORATION DE LA QUALITE DANS LES ETABLISSEMENTS DE SANTE : ENTRE CERTITUDE ET CONTRAINTE FLORENCE DOUGUET ; JORGE MUNOZ	59
LEGITIMITE MEDICALE ET PRODUCTIVITE OPERATOIRE : EFFETS DE DISPOSITION, DE POSITION ET DE CONTEXTE SUR LA COOPERATION ANESTHESICO-CHIRURGICALE YANN FAURE	68
REGULATION PROFESSIONNELLE ET COMPETENCES CHEZ LES JUGES CONSULAIRES DEBORAH FLUSIN	74
MUTATIONS DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES AUTOUR DES NTIC. LE CONSORTIUM HEXAGRAM (MONTREAL, CANADA) JEAN-PAUL FOURMENTRAUX	83
LA FORMATION AU SERVICE D’UNE IDENTITE D’ENTREPRISE. L’EXEMPLE D’UN RESEAU DE MAGASINS SPECIALISES DANS LA DISTRIBUTION DE BIENS D’EQUIPEMENT A LA PERSONNE CEDRIC FRETIGNE	92
TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET « MANAGEMENT » EN ENTREPRISE : QUELLES NOUVELLES RELATIONS HIERARCHIQUES ? ANNE GILLET	101
DIFFUSION ET USAGE DES OUTILS INFORMATIQUES DANS LES ORGANISATIONS DE SERVICE ET « VALEUR SOCIALE » DU TRAVAIL. REFLEXIONS A PARTIR DU CAS DES UNIVERSITES ALBERT GUEISSAZ	110
COLLABORATIONS SCIENCE / INDUSTRIE : VERS QUELLES PRATIQUES DE RECHERCHE POUR LES SCIENTIFIQUES ? CHRISTOPHE HEIL	115
LES MUSICIENS ACTUELS, LEURS RELATIONS DE TRAVAIL ET LEUR RELATION AU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DE LA PRODUCTION MUSICALE MORGAN JOUVENET	123
FEMINISATION DES PROFESSIONS ET REGULATION TEMPORELLE NATHALIE LAPEYRE	131
L’USAGE DES TIC DANS L’ARTICULATION VIE PRIVEE ET VIE PROFESSIONNELLE : VERS UN NOUVEL EQUILIBRE ? LAURENCE LE DOUARIN	142
COORDINATRICES PETITE ENFANCE : UN TRAVAIL DE MISE EN RELATION MARIE-CHRISTINE LE FLOCH	150
ENTRE ABSENCE, COOPERATION ET INSTRUMENTALISATION : POUR QUELLES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES EQUIPES MOBILES DE SOINS PALLIATIFS ET LES SERVICES DE SOINS ? EMILIE LEGRAND	159
DES « EMPLOYEURS MULTIPLES » AU « NOYAU DUR » D’EMPLOYEURS : LES RELATIONS DE TRAVAIL DES COMEDIENS INTERMITTENTS ET LA CONCURRENCE SUR LE MARCHE OLIVIER PILMIS	168
LA VENTE SUR MESURE : MALAISE POUR LE VENDEUR OU RECONNAISSANCE DU METIER DE VENDEUR ? LE CAS DES AGENCES DE VOYAGES ANNIE-JOËLLE PRIOU-HASNI	181

Contraintes sur les relations sociales et rapport au travail dégradé – le cas d’une boutique appartenant à un réseau

Rachid BOUHAREB
GTM-CNRS Université Paris 8

Notre contribution porte sur les rapports entre rationalisation *managériale* et relations de travail dans une boutique appartenant à un réseau de prêt-à-porter. La structuration en unités autonomes de vente (succursale) entraîne deux mouvements difficilement compatibles qui agissent sur les relations sociales en boutique : la diffusion d’un ensemble de contraintes au travail et un lien ambivalent au groupe selon le statut des salariés et leur expérience de travail. Quels sont les modes d’organisation du réseau et comment agissent-ils sur les relations de travail en boutique ? Quelles sont les dimensions (organisation du travail, échanges entre salariés, statut d’emploi...) qui structurent les relations de travail et selon quels processus ?

Les facteurs en jeu seront à rechercher à un double niveau, dans les contraintes qu’exercent les normes gestionnaires sur les relations de travail et dans le statut d’emploi vécu différemment selon l’expérience de travail et la trajectoire sociale des salariés. Comment les contraintes ordinaires de travail (chiffre d’affaires à atteindre, charge de travail...) et les conditions d’emploi (statuts inégaux...) forment des processus interreliés qui façonnent les relations sociales ?

Nous faisons l’hypothèse que les contraintes d’organisation du travail affectent le contenu des relations sociales, prises entre une logique marchande et une logique de réciprocité, la recherche unilatérale de rentabilité limite les espaces d’échanges possibles. Pour expliquer les contradictions dans les relations de travail, il sera mis l’accent sur un processus de double contrainte auquel la responsable fait face, provenant des tensions entre un réseau de succursales de plus en plus standardisée et les types d’échanges interpersonnels qui particularisent les relations de travail en boutique.

Méthode d’enquête

Les relations sociales au travail seront étudiées à partir de statuts d’emploi relevant de niveaux distincts d’intégration professionnelle (Paugam, 2000) : cadre responsable, adjointe (non-cadre) et employé. L’entretien cherchait à établir *le type de relations de travail en fonction des statuts vécus au travail*. Pour les employés, il s’agissait d’examiner le rapport entre la perception de leurs conditions d’emploi et leur rapport au travail en boutique. Pour la responsable, l’entretien s’appuyait davantage sur son expérience de gestion d’une boutique : le niveau de responsabilité et d’« autonomie » qui en résultent, les contraintes, et les effets sur ses relations aux employées.

Les entretiens sont présentés successivement de manière à rendre compte pour chacune des situations rencontrées, les facteurs significatifs dans l’orientation des relations sociales. Ces facteurs ne prendront tout leur sens que s’ils sont situés dans la trajectoire individuelle d’emploi, tant sur l’expérience personnelle que le vécu au travail.

La succursale étudiée se compose d’une responsable et d’une adjointe à temps plein, et deux vendeuses à temps partiel ; pour des questions de disponibilité, une des vendeuses n’a pu être interviewée.

1. Une responsable de boutique sous pression : *Aujourd’hui, mon travail ne permet pas de m’épanouir*

La responsable, âgée de 40 ans, a personnellement développé la boutique il y a cinq ans, en éprouvant la fierté de monter « sa propre » entreprise. Elle a toujours travaillé dans le commerce à des postes à responsabilité après un BTS en commerce ; sa trajectoire a été plutôt stable au travers de deux entreprises, dont *Mercedes*.

Elle se trouve actuellement en négociation de licenciement suite à un conflit avec un manager du groupe.

Temps de travail et salaires variables

Son temps de travail et celui de son adjointe est théoriquement de 35 heures réparties sur sept jours. En fait, l'amplitude horaire est très étendue, de 10 à 20 heures, la charge excessive de travail et un effectif réduit entraînant un dépassement fréquent. Les heures supplémentaires ne sont pas payées, ni reconnues par sa hiérarchie : « *On ne peut pas respecter le temps de travail avec la charge de travail du magasin, (...) les heures sup. ne sont bien sûr jamais payées* ».

Son salaire fixe, de 1 295 € brut, est complété d'une part variable maximale de 2 745 € en fonction du chiffre d'affaires, soit un salaire mensuel pouvant atteindre 3 200 € (l'adjointe touche moitié moins). Cette forme de salaire repose sur une politique de flexibilisation salariale consistant à réduire la part fixe du salaire et à élever la part variable (60 %) en l'incorporant aux variations des ventes (« *c'est le chiffre d'affaires qui fait notre salaire, on n'a pas d'augmentation* »), ce qui accroît la pression quotidienne à atteindre les résultats et place directement les relations de travail dans une logique purement marchande.

Une autonomie limitée

Lorsqu'on l'interroge sur ce que représente avoir des responsabilités en boutique, après un moment de réflexion, elle répond que « *c'est jonglé avec tout ce qui n'est pas défini par le groupe* », ce qui peut se comprendre déjà comme une autonomie de décision plus dépendante des normes de travail fixées par le groupe. En fait, l'autonomie conférée reste strictement normée par une logique gestionnaire, il s'agit plutôt d'une autonomie configurée autant par les procédures de travail à suivre que par les contraintes de résultats à tenir. C'est cette tension que l'on cherchera à expliquer et à en examiner les effets sur les relations de travail. L'atteinte d'objectifs chiffrés, toujours plus élevés, devient progressivement une directive naturalisée qui structure fortement les responsabilités en boutique : le recrutement et la gestion de l'équipe.

En outre, elle est contrainte d'appliquer la politique commerciale définie au niveau central et ses marges de manœuvre dans la boutique sont limitées par la pression sur les coûts, tout est décidé par le groupe : prix, collection, produits, nombres d'heures du personnel... Son rôle consiste moins à décider qu'à faire respecter les consignes et animer les moyens disponibles.

Or, pour le recrutement, c'est le seul domaine où elle peut encore décider, mais avec une certaine contrainte : « *je fais seule quand il n'y a pas de procédures, on recrute en fonction de notre expérience, de notre façon de travailler, même si l'entreprise tend de plus en plus à ce que les cadres soient tous les mêmes dans les magasins, les procédures se mettent en place petit à petit* ». Le fait que la direction lui laisse le choix ne signifiera pas un gain en autonomie, au contraire, cette situation prendra la forme d'une contrainte intériorisée à ne pas faire d'erreur dans l'embauche, tout comme dans le « management » ; elle ne pourra qu'augmenter la pression sur les vendeuses qui seront recrutées.

Et de fortes contraintes de rentabilité

Cette autonomie limitée se vérifie par des obligations de résultat très encadrées, il lui faut réaliser 15 % de croissance par rapport au chiffre d'affaires de l'année précédente et avec toujours moins d'effectif, bien que la boutique soit la plus rentable du réseau. Mais surtout, elle ne comprend pas pourquoi cette pression au résultat s'accompagne d'une baisse d'effectif : « *il y a trois ans, on m'a enlevé 20 % de mes effectifs de l'année précédente, j'ai demandé une explication et j'ai pas eu de réponses. Comment voulez-vous réaliser 15 % de chiffre d'affaires avec 20 % de moins d'effectif ?* ». L'imposition par le groupe d'un quota d'heures très limité sur une période fixée (tous les deux mois), vient renforcer ces contradictions ; l'effectif est toujours insuffisant pour assurer des tâches diverses à gérer dans un temps court : approvisionnement en colis, traitement des articles, prix, vente, gestion de la caisse, relations clients... : « *On le sait, ce quota d'heures n'est pas suffisant, mais il n'y a rien à faire...* ».

Elle se sent incomprise par une direction qui lui tient un discours managérial pour ne pas avoir d'effet sur son engagement : « *Parce que l'entreprise nous dit, on est en développement, oui c'est vrai qu'on a des choses à améliorer, c'est vrai qu'on n'est pas parfait..., voilà on fait avec* ». Pour mieux faire

accepter une baisse inévitable d'effectif, le groupe utilisera la rhétorique du *développement* de l'entreprise : cela ne durera pas, le « marché » nous l'impose...

La contrainte à faire du chiffre est ainsi redoublée par un sous-effectif, par cette logique de quota d'heures, les employées, en majorité des femmes, sont assimilées à une force de travail ajustable aux variations du magasin (fréquentation, flux de clients, soldes...), au détriment des conditions de travail.

Sur ce point, le magasin reçoit constamment de nombreux colis dans la journée, le principe est de « *charger au maximum le magasin pour ne pas être démunie face à la clientèle* » ; il peut y avoir une livraison jusqu'à dix colis par jour, et cela avec un effectif insuffisant pour en assurer le traitement. Il en résulte une instabilité permanente et l'imprévisibilité du travail à réaliser en lien avec le flux instable des clients : « *matériellement c'est pas possible, le temps de travail des salariés ne peut pas être respecté (pause repas, horaires...)* ». Les stocks sont réduits au minimum et gérés en flux tendu ; tous les jours arrivent deux à trois colis de 500 pièces qui doivent être immédiatement traités, et plus il y a de ventes plus il y aura de livraison de colis : « *en période de soldes, on va non seulement vendre mais beaucoup recevoir* ». Ce cycle ininterrompu intensifie le travail et entraîne une forte contrainte temporelle et une charge mentale (stress) qui ont des répercussions sur des relations sociales plus tendues et fragilisées dans la boutique.

Elle avoue être restée jusqu'à 23 heures lors de l'ouverture du magasin, pour le faire fonctionner et « *produire du chiffre* ». Par manque de temps, notamment avec l'affluence de clients, elle restait le soir après la fermeture de la boutique ; elle a même dû financer personnellement un taxi après de longues journées de travail. Dans ce quotidien, sa très forte implication rejaillit sur sa vie privée, les « 35 heures » par semaine sont intensives, elle se sent « *vidée* » et n'a plus de force de « *faire autre chose* ».

La pression était telle, qu'elle a vu des collègues se faire aider « *en payant personnellement des copines pour avoir un coup de main et ne pas rester tard le soir, il y a des pratiques comme ça...* ». Cette réalité nous informe des effets d'une logique unilatérale de rentabilité qui place des cadres, le plus souvent des femmes, dans l'impossibilité de tenir les contraintes multiples et inconciliables de rentabilité et de temps de travail, et les poussent à des arrangements informels et précaires : travail au noir, heures non déclarées...

La marge d'autonomie, en tant que manager, est donc très « encadrée », elle se limite au recrutement et la gestion courante du magasin, domaines qui l'engagent fortement dans l'atteinte des résultats, et où elle se montrera très exigeante avec les vendeuses pour justifier son rôle de « manager ». On peut se demander si cette rationalisation de l'activité en boutique ne produit pas chez elle un sentiment d'autocontrainte où elle doit en même temps suivre les règles du groupe et maintenir des relations de réciprocité (Weber, 1995, p.58) avec les vendeuses, sans jamais pouvoir agir sur ce processus¹.

Entre obéissance au groupe, pression sur les vendeuses et formes d'arrangements

Cette situation a pour conséquence un climat tendu, résultant de la surcharge de travail et de la pression quotidienne, avec une peur de ne pas atteindre le seuil de 15 % de chiffre d'affaires, objectif qu'elle intériorise. Tout ceci rejaillit dans ses relations aux vendeuses : « *Le climat est parfois tendu car je suis très exigeante, et quelqu'un qui demande beaucoup aux vendeuses. Et souvent je suis dépassée par les charges du magasin, je dis que je ne vais pas y arriver. Il y a trop de choses à faire et si on veut arriver à tout faire, c'est vrai que ça peut être tendu parce que je suis exigeante et je fais bosser les gens...* ». Elle admet qu'elle n'a pas le choix et que la pression est trop forte pour maintenir de bons résultats. Lors du recrutement, elle insistera sur la nécessité d'un engagement réel des vendeuses et « *d'un travail d'équipe bien fait* ».

Ce procédé très individuel dévoile une autre facette des relations sociales, plus interdépendantes, telle cette remarque significative : « *on s'aperçoit que les vendeuses travaillent non pas forcément pour le*

¹ Ce processus se caractérise par une double dépendance, une dépendance fonctionnelle au groupe et une dépendance relationnelle aux autres membres de la boutique. Nous nous appuyons sur les travaux de Norbert Elias, relatifs aux configurations d'interdépendance et de double lien, voir l'ouvrage *Engagement et distanciation*, Fayard, 1983.

groupe, mais pour leur responsable de boutique et en fonction des relations qu'elles ont avec... ». Arrêtons-nous sur ce point, les relations de travail semblent dépendre plus du type de rapport qui s'établit entre la responsable et les vendeuses que d'un rapport à l'entreprise (l'enseigne). Ce rapport pourra se rapprocher d'une relation typiquement hiérarchique mais le contexte de la boutique s'en distingue. Une petite superficie de vente, un contexte de galerie marchande et un milieu féminin facilitent une proximité et des rapports de travail très personnalisés,² mais qui dépendront d'un ensemble de facteurs instables et décisifs pour les relations sociales : la pression quotidienne au chiffre, la charge de travail, l'accès inégal aux primes, les horaires variables de travail.

Ainsi, la responsable semble enfermée dans une double injonction contradictoire, un double lien au sens d'Elias : « *produire du chiffre* » comme elle le dit, ce qui implique de « *faire bosser les vendeuses* » et néanmoins être conciliante avec elles³ en cas de besoin. Les vendeuses ne joueront le jeu que si elles se sentent reconnues au travail, à travers une considération dans les échanges qui reste ambivalente dans la boutique, les souplesses néanmoins accordées par la responsable (petites pauses pour fumer une cigarette, arrangements sur les horaires, choisir de travailler l'après-midi...), l'accès inégal à des avantages divers (tickets resto...).

Cependant, l'élément déterminant dans ce jeu de relations est à rechercher plutôt dans les conditions concrètes de travail des vendeuses, qui constituent le revers des normes managériales, notamment la perception sociale de leur statut. Par exemple, les directives qui leur sont faites, ne seront suivies d'aucune reconnaissance monétaire ou symbolique, ce qui les décourage en leur faisant prendre conscience de leur place subalterne : « *Les responsables ont des primes et pas nous. Avant j'étais 'très chiffre', même pour moi, je voulais que la boutique marche et..., mais comme là on n'a pas de prime, j'ai pas forcément envie de faire toujours mieux... En fait, j'en fais le minimum* » (paroles d'une vendeuse). L'impression de ne travailler pour rien ou de ne pas être sur le même niveau d'égalité, explique cet engagement consciemment limité. Ainsi, la conscience d'une place inférieure et le sentiment d'un manque de reconnaissance semblent structurer l'orientation des relations de travail.

La responsable semble reconnaître cette inégalité sans pouvoir intervenir : « *je leur demande beaucoup, et je sais que le siège ne sera pas forcément reconnaissant, l'évolution des vendeuses n'est pas liée à leur travail et on leur demande beaucoup : travailler les dimanches...* ». Elles seront donc plus évaluées sur leur disponibilité temporelle au groupe, l'acceptation d'horaires flexibles, que sur leurs capacités de travail ; une situation d'autant plus délicate pour la responsable qui cherchera avant tout leur mise au travail mais sans que le groupe reconnaisse cet effort en retour. Ceci apparaît dans le cas d'une vendeuse à temps partiel, à qui un animateur régional demande de passer à temps plein pour la période d'affluence de juillet, « *la fille n'a pas envie, c'est un mauvais point pour son dossier car elle doit être disponible pour l'entreprise* »⁴. Ici, on perçoit une tension récurrente vécue par la responsable qui oscille entre admettre que le groupe ne reconnaît pas l'engagement des vendeuses et malgré tout, leur reprocher un manque de disponibilité. Elle semble partagée entre un devoir d'obéissance au groupe et un sentiment de compréhension, ce qui explique les arrangements concédés aux vendeuses, même si cette tension n'influe pas réellement sur la mise au travail recherchée.

² La façon de nommer les vendeuses durant l'entretien est ici significative : « *mes filles* ».

³ Le siège néglige inconsciemment ou bien volontairement sa double posture, en tant que « manager » de l'enseigne et « patronne » de la boutique. Elle nous dit que « *sur le management (du personnel), rien n'est défini par le siège* », contrairement à tout ce qui est critères de rentabilité ; ce qui montre un désengagement plutôt volontaire du siège. Cette situation ne fera alors qu'accentuer le processus de double contrainte dans ses relations contrastées avec les vendeuses et au groupe.

⁴ L'inégalité de salaire trouve ce refus dans le rapport social de travail, on le résumera ainsi : *ne pas se soumettre à la direction*, en exprimant son refus d'être une force de travail flexible et ne pas se faire totalement dominer. Cet acte de résistance cherche à se faire reconnaître en tant que sujet social ayant une capacité d'agir et de décision, à défaut de l'avoir dans le travail.

Relations au groupe et rapport au travail dégradé

La politique du groupe se structure en niveaux intermédiaires distincts, un directeur régional a sous son autorité un *manager* (« *en haut, ce sont surtout des hommes* ») qui assure l'animation des boutiques. La responsable de boutique (« *au bas de l'échelle, il y a les femmes* ») dirige une adjointe et des vendeuses. Cette structuration gestionnaire perturbe les échanges entre la direction et la boutique : « *avant, il n'y avait pas de hiérarchie intermédiaire, entre le directeur et nous, on était en lien direct avec le directeur ; les rapports étaient plus humains. Maintenant avec une hiérarchie intermédiaire, on arrive moins à dire les choses, on est de moins en moins entendue* ». L'intervention permanente de la hiérarchie a ainsi restreint les valeurs qui agissaient spécifiquement sur son adhésion au groupe : pouvoir être entendu et reconnu, le sentiment d'appartenir à un collectif de travail, sa fidélité au directeur...

Après cinq ans à la tête de la boutique, un conflit avec un *manager* du groupe l'a incité à négocier son départ de l'entreprise.

Son récit révèle une dégradation du rapport à son entreprise et à son travail qui s'est formée de manière progressive, depuis l'ouverture de la boutique son autonomie a été remise en cause par la direction. Son expérience initiale pouvait être caractérisée d'*intégration assurée*⁵ (satisfaction au travail et stabilité de l'emploi), au bout de cinq années elle vit une fin d'emploi laborieuse. L'insatisfaction au travail reste l'élément discriminant, elle veut faire autre chose, « *je veux tourner la page (...) je sais, quand je regarde mon parcours professionnel, j'ai besoin soit de redémarrer quelque chose, soit de remettre un truc qui va mal* ». Elle n'est plus écoutée et se sent déconsidérée, « *aujourd'hui, mon travail ne permet pas de m'épanouir* », et ne trouve plus de sens à un travail qu'elle ressent à présent comme monotone, consistant seulement à « *faire du chiffre* » et « *vendre uniquement, rapporter de l'argent pour que le groupe se développe* », ne voulant plus servir de partie variable au capital (Vincent, 2002, p.13). De plus, les possibilités d'évolution sont réduites, les postes d'encadrement, en nombre limité, sont principalement occupés par des hommes. Cette situation a pu l'amener à percevoir le déplacement croissant entre un statut de cadre et une position dominée, dans la configuration d'ensemble, qu'elle ne pouvait probablement plus tenir.

2. Une jeune vendeuse dévalorisée : *Le plus pénible c'est que les primes ne sont pas pour tous*

L'une des vendeuses, âgée de 23 ans, travaille depuis six mois à la boutique. Elle a arrêté ses études à 17 ans en BEP secrétariat, elle a ensuite eu divers emplois dans la vente et la restauration, des petits boulots, travail au noir..., et beaucoup de CDD renouvelés dans des boutiques de petite taille en région parisienne.

Des périodes courtes d'emploi dans la vente ont été traversées par un chômage récurrent. Elle occupe maintenant un CDI à temps partiel (20 h/s) qu'elle considère comme un *petit boulot*, signifiant que ce n'est pas un vrai emploi « stable » de par une trajectoire précaire.

Ses horaires de travail (12h30-20h) changent souvent suivant les directives du siège mais elle peut les négocier avec sa responsable. Dès le début de l'entretien, elle exprime sa monotonie face à un travail d'exécution qui consiste à mettre en rayon, vendre et encaisser, « *c'est toujours pareil dans une journée de vente* ». De plus, elle ne peut prendre aucune initiative, « *la responsable adjointe a le droit de faire ça alors que la vendeuse n'a pas le droit* », ce qui est très pénible pour elle, en plus d'un salaire très bas.

Avec 600 € par mois sans primes, son salaire reste cinq fois moins élevé que sa responsable, ce qu'elle ressent comme du mépris⁶ : « *le plus pénible est que les primes ne sont pas pour tous* ». On a vu

⁵ S. Paugam, *Le salarié de la précarité Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, collection « Le Lien social », série « Documents d'enquête », 2000.

⁶ Suivant Axel Honneth, mais dans le sens de privation d'une égale reconnaissance matérielle entre salariés : « La particularité de ces formes de mépris, telles qu'elles se manifestent dans la privation de droits ou dans l'exclusion sociale, ne réside pas seulement dans la limitation brutale de l'autonomie personnelle, mais aussi dans le sentiment corrélatif qu'éprouve le sujet de ne pas avoir le statut d'un partenaire d'interaction à part entière, doté des mêmes droits moraux que ses semblables », p. 164, *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2002. Dans ce cas, le fait de ne pas avoir de primes à l'inverse des autres membres qui effectuent le même travail

précédemment que cette inégalité face aux primes influait sur l'engagement, *en faire le minimum...*, et sur les relations entre collègues, plus instrumentalisées et moins solidaires. Cette situation ne peut que favoriser des tensions ; ici c'est principalement l'interdépendance entre les contraintes de résultats et l'individualisation salariale qui fragilise le sentiment de participer à une activité collective. Les contradictions entre les contraintes de vente et l'inégalité face aux primes entravent les relations d'échanges et une coopération possible.

Pour compléter un salaire partiel, elle a commencé un autre emploi de serveuse à mi-temps et vit la précarité au quotidien : conditions de travail très difficiles, temps de trajet pénible depuis sa ville de banlieue... : *« j'ai ce petit boulot pour me faire un peu d'argent à la fin du mois. Mais je vais commencer à côté un autre boulot parce qu'on est très mal payé. J'ai le permis, l'appartement et plein de choses à payer. A mi-temps on peut rien faire, j'ai pris ce boulot par obligation. J'ai carrément envie de changer par rapport au commerce. J'ai un projet mais je n'en parle pas... Sauf si l'on a envie d'être responsable ou de monter sa propre boutique, ce qui est motivant, le reste dans ce domaine n'est pas très intéressant. Je voudrais monter ma propre boutique ».*

Cette précarité se vérifie dans la nécessité de prendre un autre emploi, ce qui forme le contenu de l'*intégration disqualifiante*. L'analyse de Paugam convient précisément à ce rapport précaire au travail : « Le salarié est précaire lorsque son travail lui semble sans intérêt, mal rétribué et faiblement reconnu dans l'entreprise. Puisque sa contribution à l'activité productive n'est pas valorisée, il éprouve le sentiment d'être plus ou moins inutile (p. 356) ».

En fait, ce rapport au travail dégradé et son parcours montrent une aspiration à autre chose qu'un poste de vendeuse, que l'on peut exprimer par la volonté d'une réelle autonomie au travers d'une activité faisant sens, et en rupture avec sa trajectoire précaire⁷.

En effet, elle ne s'est jamais sentie reconnue par ses supérieures, seuls les clients sont parfois satisfaits, *« C'est grâce à nous que la boutique marche : on pourrait avoir des primes, des cadeaux et articles de la boutique... Enfin, peut-être que je vois trop loin... »*, et quelles que soient ses ventes, son salaire restera le même sans petits compléments, synonyme de l'attente d'une reconnaissance symbolique qui aurait pu atténuer une précarité ordinaire. Elle se sent dévalorisée socialement et espère changer d'emploi dès qu'elle en aura la possibilité.

De même, les relations avec les collègues sont souvent marquées par le chacun-pour-soi ; il y a très peu d'informations sur les avantages en boutique, les vendeuses ne sont aussi pas informées sur leurs droits et doivent se débrouiller seules, sans interlocuteurs identifiés, ce qui reste très difficile à supporter : *« Lorsqu'on demande si l'on a droit à quelque chose, on ne peut compter que sur soi-même. Par exemple, quand on peut avoir des tickets-restaurant ou cinéma, personne n'en parle. Certains arrivent à obtenir ces petits avantages, mais c'est chacun dans son coin »*. Elle se sent dépendante de relations aléatoires avec ses supérieurs et isolée en tant que salariée subalterne à qui l'on demande juste de vendre, *« je défends mes droits toute seule, je m'adresse à des amis, à mes parents. Et puis si vraiment j'ai un problème, j'irais voir des syndicats ou des associations. C'est vrai qu'au niveau des droits, je suis un peu naïve, j'en apprend tous les jours (...). L'existence des syndicats est indispensable. Ils sont là pour nous défendre, nous informer et chercher à ce qu'on ait de meilleures choses »*. Elle insiste sur leur utilité, signifiant une réelle attente syndicale pour révéler sa condition, *« mon statut et ma situation ne me permettraient pas de faire grève. Si j'ai un truc à demander, je demanderais moi-même aux responsables, enfin je m'arrange »*. La perception d'une condition inférieure a manifestement produit ce besoin d'être défendu par un syndicat, malgré leur

(vendre), se ressent comme un signe d'infériorité sociale, par le déni de reconnaissance de ses capacités de travail et d'une participation à un effort commun. Paugam le souligne également : « La considération que les salariés obtiennent dans leurs relations de travail peut être également si faible, qu'elle leur donne le sentiment d'être socialement rabaissés, voir de ne pas ou de ne plus compter pour autrui », p. 378.

⁷ Pour un regard sur les expériences de travail dans le commerce et les luttes nouvelles contre le mépris et pour le respect et la dignité humaine qu'elles impliquent, voir *Génération précaire*, Abdel Mabrouki, Le cherche midi, collection documents, 2004.

absence sur le lieu de travail qui vient redoubler son sentiment d'isolement : « *Je serais éventuellement intéressée à adhérer à un syndicat mais on ne les voit pas assez, on reste isolé...* ».

3. Une responsable adjointe satisfaite : *On est bien payé par rapport aux autres boîtes*

L'adjointe, 28 ans, travaille depuis trois ans dans la boutique. Elle a occupé pendant quatre ans un poste de caissière à Cora tout en poursuivant ses études, d'abord un DEUG qu'elle n'a pas obtenu, ensuite un BTS action commerciale en alternance. Son expérience à Cora l'a amené à changer de type de commerce, ne pouvant évoluer vers un poste de chef de rayon : « *Mon ambition était chef de rayon et j'ai commencé comme caissière (dès l'université). Je suis arrivée ici par hasard en postulant. A choisir, je préfère ici plutôt que le stress de la grande surface. Les grandes surfaces forment un secteur très masculin, ce qui pose problème pour les femmes célibataires de 25 ans. La boutique est plus féminine* ».

Passer d'un poste de caissière à un poste d'adjointe de boutique a produit un autre rapport au travail et à l'emploi, cette nouvelle expérience lui apporte une certaine satisfaction, un travail plus intéressant et surtout plus gratifiant comparé à son précédent emploi de caissière, 1 750 € par mois, « *on est bien payé par rapport aux autres boîtes* », même s'il comporte également une part variable importante (plus de 50 %).

Le travail quotidien consiste en des tâches très polyvalentes, qui pour elle, sont valorisantes, « *c'est comme si on avait notre propre magasin. Cela va du ménage à la caisse, la vente, un peu de management et d'administratif... je suis formée au management au travers de ma responsable...* », mais elle admet que cette autonomie se réduit constamment avec la rationalisation managériale (ce qui ressortait du premier entretien) : « *Il y a de moins en moins d'autonomie vis-à-vis du siège. Les directives sont nombreuses pour conserver l'image de la marque. Avant, on avait un côté créatif qui a disparu, car tout est planifié dans les modèles et l'agencement de la boutique* ».

Ce processus de rationalisation du travail se construit en référence à une image de marque à valoriser, on peut y voir l'extension d'une politique de management qui laisse peu de marge d'action aux salariés, réduits à de simples supports de la marque. Dans son cas, elle reconnaît aussi une autonomie plus restreinte, mais sans en ressentir les mêmes effets que sa responsable, les contraintes de rentabilité sont peut-être perçues moins intensément à son niveau.

Sa situation est néanmoins marquée par une certaine identification au groupe, elle reconnaît peu de points de tension, malgré des heures sup. non payées et qu'elle justifie par la charge de travail, « *en pratique, les horaires font plus de 35 heures, pratiquement toujours une demi-heure ou une heure en plus par jour. On ne peut pas faire le travail en 35 heures* ». Elle accepte de travailler du lundi au samedi avec un jour de congé par semaine, imposé par le siège, « *les surplus d'horaires ne sont pas une contrainte (elle avoue difficilement que ces surplus d'horaires ne sont pas rémunérés). Le travail le dimanche et les jours fériés sont du volontariat, mais le siège peut imposer certains jours. Le volontariat est tout de même très surveillé, cela peut avoir des conséquences* ». Comme pour l'une des vendeuses, le refus de travailler le dimanche aura des effets sur l'évolution individuelle ; en revanche dans son cas, elle préférera accepter ces contraintes, en affirmant que les horaires à rallonge ne posent pas d'inconvénient sur sa vie personnelle. Une meilleure satisfaction au travail et un statut d'emploi plus valorisant - une fonction d'adjointe et un salaire plus élevé avec des primes sur ventes - expliquent cette plus forte adhésion au groupe, le niveau de reconnaissance matérielle semble primé dans son engagement au travail.

Si l'on compare avec la vendeuse, sa conception de l'action syndicale est davantage orientée vers une logique de service et moins vers la défense du statut d'emploi : « *Les syndicats ne sont pas indispensables mais utiles. Ils peuvent aider la direction à avoir un esprit plus ouvert. Mais nous, on est très peu touché par eux au niveau des magasins. Mes conditions de travail sont bonnes (...). Les syndicats devraient agir sur les avantages, qui sont peu nombreux chez nous. Il n'y a pas de mutuelle, pas de 1% patronal, les tickets-restaurants sont peu nombreux. C'est assez en retard là-dessus* ».

Son expérience actuelle plus stable (*intégration assurée*), comparée à son ancien emploi de caissière de supermarché avec ses faibles chances de devenir chef de rayon, peut l'avoir conduit à mieux

accepter l'organisation du travail en boutique malgré ses contraintes. Avoir atteint un poste d'adjointe d'une marque renommée, lui donne l'impression d'avoir changé de condition et même d'espérer devenir un jour responsable de boutique, d'autant plus que sa première expérience en grande distribution a pu alimenter une peur de retomber dans un emploi strictement d'exécution. Aussi, un milieu social de classe moyenne (un père commercial dans le secteur du vin et une mère vendeuse en maroquinerie) et une trajectoire d'emploi moins précaire, à l'inverse de la jeune vendeuse, participent d'une autre attente sociale (que syndicale) plus en phase avec les normes du management (*l'autonomie, la performance, le développement personnel*). En comparaison, on rappellera que la trajectoire sociale d'une jeune vendeuse a produit un autre rapport à l'action syndicale, dû à une prise de conscience et au besoin d'améliorer son statut, rapport qui s'est sans doute forgé avant son expérience dans la boutique.

Les relations sociales ne sont intelligibles sans une compréhension préalable des processus de production des statuts au travail. Les trois situations de travail décrites exposent une configuration variable et complexe des relations de travail, où la combinaison entre la trajectoire personnelle (*rapport à l'emploi*) et la position occupée dans la boutique (*rapport au travail*) s'intègre dans un rapport particulier (acceptation ou résignation) aux contraintes de rationalisation du groupe. Avec la pression du chiffre, l'intensification du travail et l'individualisation salariale, il en résulte une perception contrastée des relations sociales selon le statut vécu au travail : c'est un sentiment de ne pas participer à un effort équitablement reconnu pour les vendeuses, c'est un travail moins valorisant pour la responsable, et une volonté d'évoluer dans l'entreprise pour l'adjointe.

Ces différents rapports de l'individu au travail montrent que les acteurs, selon la confrontation entre leurs attentes personnelles et la rationalité productive, éprouvent soit de l'investissement, soit du désengagement au travail. La poursuite unique de rentabilité a joué un rôle majeur dans la limitation des espaces de réciprocité entre les membres de la boutique.

Bibliographie

ELIAS N., 1983, *Engagement et distanciation*, Fayard.

HONNETH A., 2002, *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf.

MABROUKI A., 2004, *Génération précaire*, Le cherche midi, collection documents.

PAUGAM S., 2000, *Le salarié de la précarité Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, collection « Le Lien social », série « Documents d'enquête ».

VINCENT J.-M., 2002, « Sociologie de l'économie et critique de l'économie politique », *Variations*, n°3, éditions Syllepse, pp. 9-26.

WEBER M., 1995, *Economie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Plon, Agora.

Le service comme travail : relations au travail et relations de travail dans le travail social
Stéphanie Boujut
GRASS-CNRS

Considérer le travail social comme une activité de travail dont l'objet est de délivrer un service à des usagers des services sociaux permet d'envisager son analyse selon deux modalités. Premièrement, il s'agit d'établir en quoi le service du travail social réside ; deuxièmement, de voir comment le service organise des relations à la fois auprès des usagers et au sein du groupe de professionnels. En focalisant l'analyse du travail du social sur le service, et plus précisément sur la relation de service qu'il introduit, nous pouvons observer un ensemble d'activités, de tâches de travail qui autrement seraient restées sans contenu, et surtout de mettre au jour l'incidence de ces activités sur les relations qui supportent ou soutiennent ces tâches - qu'elles s'adressent aux usagers ou qu'elles soient évaluées par les pairs. La concomitance du service aux relations qui le soutiennent organise la démonstration de cet article ; elle suppose de définir les relations de service et de montrer en quoi elles répondent à des activités du travail social. Enfin, il s'agira de relier les effets du service dans le travail social à ses aspects relationnels.

1.

Le thème de la relation de service répond à deux acceptions relativement distinctes : premièrement, ce thème est introduit en France dans le contexte de la modernisation des services publics dans les années 1980. Il répond à un objectif de satisfaction des usagers des administrations, satisfaction évaluée à l'aune du service rendu par les bureaucraties à des usagers considérés désormais comme des clients sollicitant une prestation, et à laquelle les administrations doivent légitimement répondre. Cet objectif de satisfaction des usagers infiltre l'ensemble des activités de service public, y compris le service social qui est un service public à part entière. Deuxièmement, si l'aspect du service et de la satisfaction des usagers domine dans cette première acception de la notion de service, en revanche rien n'est dit sur la dimension relationnelle du service, alors que c'est au travers de cette relation, ou de cette transaction, que le service est délivré par les professionnels à leurs clients. Cette observation prend un peu plus de sens dans le travail social parce que l'aide est au centre des activités professionnelles des assistants sociaux et qu'elle est supportée par la définition indigène de leur travail. On peut alors, sans trop de justifications préalables et notamment en évitant l'analyse du travail social comme contrôle social, étudier comme je l'ai fait (Boujut, 2002) la relation de service dans le contexte du travail social. Mais quelles conséquences cette perspective introduit-elle pour parler du travail social ?

1.1

La première est relative à l'évaluation : en effet l'objectif de satisfaction des usagers introduit une évaluation du travail social, c'est-à-dire une évaluation du travail réalisé par les assistants sociaux pour leurs clients. L'évaluation du travail social n'est pas nouvelle en France (ni ailleurs) mais ici, le travail social est directement associé au service, à sa réalisation et à son accomplissement et ce sous le regard des clients ; ce dernier point, le fait que les professionnels travaillent *sous les yeux* de leurs clients, est une caractéristique sociologique des relations de service telle que Goffman les a définies dans *Asiles* (Goffman, 1968). L'évaluation des clients porte sur le service dans la mesure où il est effectué sous leurs yeux et dans la mesure aussi, où il s'agit d'un service adressé à la personne de l'utilisateur. Pour le dire autrement, le travail social implique l'établissement d'une relation de service personnalisée, où la personne de l'utilisateur est au centre de l'attention du professionnel, ce qui nécessite que l'assistant social adopte, au moins temporairement dans le cours de l'entretien social, le point de vue du client qu'il rencontre, -comme un avocat par exemple, et contrairement à un policier ou à tout autre type de métier de « contrôleur », du moins, c'est en ce sens que nous pouvons admettre, pour le moment, le caractère du service personnalisé.

L'évaluation du travail social en termes de satisfaction, de service, et d'efficacité des professionnels, introduit des relations problématiques pour les assistants sociaux dans la mesure où ils sont confrontés aux réactions des usagers et à leurs jugements, et cette confrontation est *directement* liée à la situation d'interaction, à la relation elle-même et donc à la situation professionnelle du travail social, puisque le travail social (ou du moins ce qui en constitue la partie la plus noble pour les enquêtés) ne peut être réalisé sans la présence des usagers. De la même façon qu'une grande partie du travail des enseignants

se fait en présence des étudiants, d'un public, c'est-à-dire dans une pratique située, publique et ainsi relationnelle. Aussi qualifier les professionnels des relations de service comme des professionnels travaillant sous les yeux de leurs clients est une liaison qui fonctionne assez bien, en tout cas pratiquement, pour décrire les pratiques des travailleurs sociaux articulées à la présence des usagers durant l'effectuation de certaines tâches¹.

Le caractère public de certaines activités suppose alors que les professionnels soient jugés par des non professionnels, des profanes dans une interférence entre des savoirs, des compétences ésotériques, techniques, et des jugements profanes que l'on peut désigner comme étant sans qualité - ce qui ne veut pas dire sans fondement.

1.2

Etudier le travail social comme relation de service introduit une seconde conséquence du point de vue de l'analyse du travail, des tâches, des travailleurs sociaux. La seconde conséquence est liée au fait que considérer l'aspect relationnel du travail social fournit un élément explicatif de ce type d'activités en termes d'orientation de l'action en finalité. Elle permet en outre de décrire certains aspects empiriques du travail social - axe retenu pour cet article via les relations qui s'y observent. La dimension relationnelle du travail social s'effectue à deux niveaux : un niveau technique et un niveau interactionnel, en cela elle s'articule aux trois registres mis en évidence par Goffman. L'interaction s'appuie dans son déroulement sur un registre technique, un registre contractuel, et un registre de civilités. Ces trois registres sont congruents ou s'interagissent, mais ils répondent pour les enquêtés à des actions, des activités professionnelles différentes, c'est pour cela que je les distingue à l'analyse.

Le premier niveau, le niveau technique de la relation de service, constitue une séquence de travail (ou une phase de travail) préalable : il s'agit d'écouter l'usager rapporter ses problèmes, ses difficultés quotidiennes et l'écoute est un travail, une tâche, qui permet de poser un diagnostic dit social sur la situation de l'usager. Ce premier contact permet dans un deuxième temps, pour les professionnels, d'informer les usagers sur le domaine de compétences dans lequel ils opèrent et de circonscrire leurs attentes en matière d'aide sociale à des demandes recevables d'un point de vue administratif et d'un point de vue professionnel, c'est-à-dire relativement aux critères du travail social.

Ce premier contact exprime le rapport des professionnels à leur travail et à leur domaine de compétences indépendamment des attentes subjectives formulées par les usagers sur le travail social et qui sont, la plupart du temps, sans fondement objectif du point de vue des professionnels : « *les assistants peuvent donner de l'argent ; les assistants sociaux peuvent prendre les enfants, les assistants sociaux savent mieux que la personne ce qui est bon pour elle etc., etc.* ».

Une fois le diagnostic posé, et le domaine de compétences rendu public parce qu'il aura été expliqué, le deuxième niveau, le niveau interactionnel, domine la suite des relations qui vont être engagées parce que, généralement, ces mises au point sont source de conflits avec les usagers et par conséquent, elles sont source de délibérations pour les travailleurs sociaux. L'affirmation d'une définition professionnelle du travail social et du rôle que les usagers ont à jouer dans le travail des assistants sociaux s'oppose sur beaucoup de points aux attentes des usagers et à leur représentation subjective du travail social - oppositions qui s'expriment dans les relations entre les assistants sociaux et les usagers. La condition cependant de l'exercice du travail social réside dans la gestion de la relation aux usagers parce que leur coopération est nécessaire à l'engagement et la réalisation de la « réparation » sociale. Sans eux, seul le travail administratif subsiste, or les activités administratives qui sont effectuées en travail social sont dépréciées parmi les enquêtés parce qu'elles ressemblent à un travail de guichet. C'est un travail dont l'aspect relationnel est totalement absent et dominé par une prestation automatique de type questions/réponse, ouverture de droits ou non. L'association entre la dimension relationnelle et l'aide professionnelle qu'ils sont censés apporter est à la fois idéologique et opératoire chez les assistants sociaux rencontrés comme survivance des principes du travail social appris à l'école et auxquels ils souscrivent encore malgré les ajustements opérés durant les années de l'exercice professionnel.

L'affirmation de la définition de leur travail par les professionnels va à l'encontre, le plus souvent, des demandes des usagers en tant qu'elle circonscrit un domaine d'activités qui, à l'inverse, était perçu

¹ La distinction entre les activités translucides et celles qui seraient transparentes établit cependant les tâches de travail que le public peut suivre effectivement (Goffman, 1968).

comme relativement important, extensible, par le public des services sociaux. Ce rééquilibrage occasionne des jugements négatifs sur le travail des assistants sociaux qui sont alors perçus comme ne servant à rien parce que pouvant en réalité peu faire pour les usagers, c'est-à-dire à *leur profit, à leur bénéfice*. C'est ici que l'idée du service prend son sens en travail social parce qu'elle est portée de façon non relative par les représentations et les motivations des usagers quand ils s'adressent au service social.

L'affirmation d'un rapport professionnel au travail social passe chez les enquêtés par la dimension relationnelle et sa gestion avec le risque de perdre toute occasion d'aider les usagers si les conflits d'opposition sur la définition de la situation persistent entre les deux parties. La difficulté est d'affirmer cette définition professionnelle du travail social tout en maintenant une relation auprès d'usagers en situation de détresse, de précarité, de pauvreté, c'est-à-dire dans une attente forte et sous tendue d'un point de vue subjectif intense sur leur propre situation.

L'augmentation de la précarité dans la population active (occupée ou non) et les mutations affectant le salariat en termes de stabilité dans l'emploi et de rémunération ont des répercussions sur l'évolution du travail social. Cependant les rapports des travailleurs sociaux à leur pratique professionnelle restent dominés par l'aspect relationnel du travail social parce que c'est au travers de cet aspect que l'aide professionnelle est prodiguée et évaluée par les usagers et le groupe professionnel. L'association entre service et relation est dans ce cas forte dans la mesure où une grande partie des activités du travail social s'organise autour de cette association. On peut dire que la relation aux usagers est la condition du service en travail social, même si le travail social ne se limite pas à son aspect relationnel (compte tenu des orientations des politiques sociales, des dispositifs, des catégories d'ayant droits, des publics cibles etc.). Néanmoins c'est la maîtrise et la gestion de la relation aux usagers qui assurent à la fois le professionnalisme auprès des pairs et une activité de travail aux assistants sociaux qui ne soit pas calquée (et alors dévalorisée) sur celle du guichet dans une automaticité du traitement des demandes.

C'est la dimension personnalisée de la relation aux usagers qui assure sa qualité au professionnel et la définition positive du travail social par l'engagement de ce même professionnel auprès du public qu'il reçoit. Aussi la relation de service du travail social nécessite-t-elle l'engagement personnel du professionnel pour y exercer ses activités de travail. Mais alors les conséquences d'un tel engagement sont problématiques dans les termes suivants : 1/ comment maintenir la dimension technique de la relation ? 2/ comment maintenir le versant du droit « social » dans une relation personnalisée ? 3/ comment articuler la position du professionnel à celle de l'utilisateur (et dans ce seul rôle) ? Enfin dernière interrogation, comment cet engagement particulier du professionnel s'organise-t-il quand le travail social s'exerce dans un cadre de contrôle social ? En France, il s'agit du contrôle social organisé par les services en charge de la justice (justice des majeurs, justice des mineurs). Peut-on encore associer la relation de service telle qu'elle est abordée ici, au travail qui s'exerce dans un contexte juridique de contrôle social ? Envisageons maintenant cet aspect dans une analyse du service, du travail social et du contrôle social.

2.

Les relations auprès des usagers, leur nature et leur qualité, sont importantes à considérer parce que, premièrement, elles sont nécessaires à l'établissement du travail social et surtout, deuxièmement, elles suscitent des délibérations professionnelles qui nécessitent, le plus souvent, le point de vue « éclairé » des pairs. En effet, si un assistant social estime que ses discussions avec un usager tournent à vide, l'appel aux pairs est souvent le moyen de sortir d'une situation bloquée parce que l'objectivité dont ils feront preuve permettra de prendre une décision non pas juste mais collégiale. Aussi les relations que les assistants sociaux entretiennent avec leurs pairs ou toute autre équipe de travail avec laquelle ils travaillent quotidiennement (que ce soit à l'école, à l'hôpital ou même dans une entreprise), participent à la régulation du travail social alors que celui-ci est pensé, idéalement, dans un face à face entre l'assistant social et « son » client. Mais les situations sociales étant ce qu'elles sont, les professionnels recourent à cette collégialité du travail (Ogien, 1988) qui est, de fait, inscrite dans l'organisation du travail social, que ce soit sous la forme de supervision (réunions de synthèse) ou d'encadrement (référents, assistant social en chef etc.).

2.1

Cette organisation du travail social est encore plus ténue pour les professionnels exerçant leurs activités selon des modalités contradictoires. En effet, certaines spécialités du travail social, c'est-à-dire toutes celles qui ne relèvent pas de la polyvalence de secteur, ont pour particularité de s'inscrire à la fois dans un registre d'aide sociale et dans celui du contrôle social quasi simultanément. C'est le cas notamment pour les assistants sociaux exerçant à la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), et ceux dans un service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP). La particularité de ce travail social est qu'il s'adresse à des personnes placées sous main de justice² - personnes qu'il faut à la fois aider, protéger, insérer, mais aussi contrôler et sanctionner. Le pouvoir discrétionnaire des assistants sociaux est ici réel et effectif dans la mesure où il s'articule aux moments de délibérations professionnelles qui sont déjà conséquents du fait de l'aspect relationnel du travail social.

« Je ne fais pas d'interrogatoire. Je ne cherche pas une vérité ou à démontrer quelque chose, ou à trouver les responsabilités dans un acte commis. Non, moi je prends la personne après condamnation, avec des obligations définies par le tribunal (et avec un temps de suivi défini par le tribunal). Donc, dans ce laps de temps là, je dois à la fois contrôler le respect des obligations, et à la fois amener la personne à une vie autonome et la plus en adéquation possible avec la société. Enfin, quand je dis ça, ce n'est pas entrer dans un moule mais que la personne ne soit pas amenée à re commettre des délits ! Après, c'est la personne qui fait son choix de vie et qui détermine comment elle va vivre mais je dois l'amener à faire ses choix – sans le choix de la délinquance ! C'est-à-dire faire en sorte qu'elle ne re commette pas de délit ». (Assistante sociale, SPIP, région parisienne)

Une modalité d'adaptation au travail réalisé sous mandat judiciaire est ainsi de limiter l'intrusion du travailleur social notamment en n'interrogeant pas le condamné sur les événements qui l'ont conduit à rencontrer une assistante sociale même si cette dernière à tout loisir de consulter le dossier judiciaire de la personne qu'elle reçoit - mais cette consultation avant la rencontre est, d'après mes observations, peu pratiquée.

En ne parlant pas du délit (ou du crime) commis, les professionnels construisent une séquence de travail relevant strictement du travail social (par l'écoute) grâce à laquelle ils tentent de suspendre ou du moins de neutraliser des jugements négatifs sur la personne du condamné. Cependant, les registres du contrôle et de la sanction (qui fonctionnent le plus souvent ensemble) ne sont pas totalement écartés au moment où le condamné est entendu sur ses activités et notamment quand il est soumis à une obligation de rembourser les victimes.

« Par exemple, l'obligation de rembourser les victimes, c'est dit dans la loi, qu'en fonction de ses facultés contributives... Donc, ça veut dire qu'il faut qu'il soit de bonne volonté : s'il s'installait volontairement dans une insolvabilité ou s'il faisait tout ce qu'il faut pour ne pas aller au travail, là j'en rendrais compte au magistrat en lui disant que c'est de sa volonté qu'il ne veut pas rembourser. Mais si une personne ne le peut pas, il n'y a pas de sanction pour la personne et bien évidemment pas pour moi ! ». (Assistante sociale, SPIP, région parisienne)

Les différents registres dont nous parlions et que nous avons distingués sont effectivement présents au moment de l'entretien social mais ils ne sont pas tous mobilisés au même moment : le professionnel peut privilégier le versant technique et à l'intérieur de celui-ci, le versant de l'assistance ou celui du contrôle. Le registre de la civilité peut également subir des ajustements un peu particuliers. Certains entretiens sociaux sont extrêmement intenses pour les usagers dans la mesure où ils s'opposent nettement à leurs attentes en matière d'aide et de secours y compris quand celles-ci sont adressées à des professionnels d'un service pénitentiaire.

« Moi, j'ai mon collègue là, un jour, un type est arrivé, un toxico, de trente balais. Le mec est arrivé et lui a posé comme sur un plateau tous ses problèmes ! Sa femme, sa mère, ses gosses, son problème d'hébergement, de fric de machin de truc ! Il l'a laissé parler. Volontairement. Il l'a laissé parler. Il n'est pas intervenu. Il est à l'écoute. Et en plus c'est son métier. Et à un moment il lui a dit : « monsieur, expliquez-moi pourquoi vous venez me raconter tout ça à moi ? ! ». Il attendait une réponse. Le type, ça l'a interpellé. S'il lui avait dit : « oh oui mon

² En protection et délinquance pour les mineurs, à la PJJ ; auprès de personnes condamnées et majeures en SPIP.

pauvre monsieur, je vous comprends oh, la la, mon pauvre monsieur, mais quelle galère, mais c'est vrai, c'est terrible, oh ben votre mère alors c'est quelque chose ». Mais non ! Il faut aller au delà ! Et dire au type « mais toi, de tout ça, qu'est-ce que tu en fais ? ». Et pleurer sur la situation du pauvre monde avec eux, ça ne leur apporte rien ! Ce n'est pas de la compassion ! C'est d'essayer d'aller plus loin ! Qu'ils se sortent de ce fichu engrenage où la plupart d'entre eux sont ! » (Assistante sociale, SPIP, région parisienne)

Ce type d'entretien social va à l'encontre des représentations positives dont les assistants sociaux sont généralement gratifiés dans la mesure où leur rôle d'assistant supplante celui de contrôleur. Or, dans des situations de travail où ces deux versants sont présents et interagissent de façon contradictoire, une redéfinition de l'aide professionnelle et de la qualité personnalisée du service est opérée par les travailleurs sociaux collégialement, ou en présence d'autres professionnels. Le rapport au travail social est redéfini pour l'usager par les professionnels et ce de façon antagoniste avec les représentations idéologiques que les uns et les autres peuvent en avoir. Par exemple, le rejet explicite de la compassion, de la souffrance à distance (Boltanski, 1993) introduit une relation symétrique entre les interlocuteurs (alors qu'il s'agit d'une relation non contractuelle et de contrôle) en termes de responsabilité et d'autonomie du condamné face aux difficultés qu'il expose en entretien. La dureté de ce dialogue, tel qu'il est rapporté par l'enquêtée, est liée à la position extrêmement ferme du travailleur social face aux plaintes du condamné. Néanmoins, cette position qui peut faire l'objet de jugements négatifs en termes de professionnalisme, instaure un espace de travail pour les assistants sociaux se déclinant hors de l'assistance et hors de la pénalité. De cette façon, l'échange s'inscrit dans un espace professionnel cadré et réglementé par des principes objectifs régulant les manifestations émotionnelles comme la compassion, l'apitoiement sur soi ou la pitié. L'imposition d'un tel cadre (*frame*,) co-construit dans la situation d'interaction avec le soutien des autres professionnels, est liée à la contradiction dans lequel il est pris, entre aide et sanction ; entre proximité et pénalité.

« On a un budget, on a une enveloppe annuelle pour aider les gens en cas de problème. D'abord est-ce que c'est normal dans un service comme le nôtre [pénitentiaire] de disposer de moyens financiers quand on sait qu'un pourcentage très élevé de nos clients sont des gens qui sont toxicos. (Alors quand je dis toxico, ce n'est pas le fumeur de haschich hein ! C'est l'héroïne, c'est x années de drogue derrière eux, c'est le sida éventuellement et tout ce qui va avec). Est-ce que c'est logique qu'on attribue des aides financières à des gens comme ça ? Je dis qu'à l'extérieur il y a tout un tas de services sociaux auxquels ils peuvent faire appel si des problèmes financiers se posent. Nous, faire du contrôle tout en ayant un moyen de les aider financièrement, leur donner de l'argent, c'est malsain ! C'est pervers ! Il y en a qui viennent pour le fric (...). Ils ont besoin de fringues, ils n'ont rien pour s'habiller quand ils vont bosser, il faut qu'ils soient présentables ! Qu'est-ce qu'on fait ? On va à Auchan, on achète des fringues pour les clients ! Des slips, des chaussettes, des tee-shirts ; je crois rêver ! Le mec, il fait comment pour s'acheter sa came ! Là, il le trouve le pognon ! ». (Assistante sociale, SPIP, région parisienne)

Ce sont moins les relations aux usagers (« clients ») qui sont décriées dans ces situations que le type de travail qui doit être exercé par les assistants sociaux en service pénitentiaire : si ces assistants sociaux sont, comme ils l'expriment parfois, des « flics du social » lorsqu'ils sont employés par une institution judiciaire, alors c'est à l'institution de les confirmer dans ce rôle. Or, la partie éducative du travail social et d'accompagnement est nécessaire pour assurer la réinsertion des personnes condamnées ; elle passe par une prise en compte de leurs difficultés à trouver un travail, un logement, à payer leurs factures etc. Les problèmes de ces personnes sont tout à fait similaires à celles qu'un usager des services sociaux polyvalents rencontre dans sa vie quotidienne mais ici les conséquences de telles difficultés sont autres. En effet, si les condamnés ne trouvent pas de soutien, ou de relais d'insertion, ils peuvent récidiver. Le rôle des assistants sociaux en SPIP est alors de les soutenir dans leur réinsertion tout en évaluant leur volonté à souscrire à un tel projet. L'évaluation de leur comportement est alors cruciale mais elle s'inscrit, pour les professionnels, dans un contexte judiciaire qui doit dominer les principes du travail social.

« Ce n'est pas qu'il n'y a pas de justice, c'est qu'il n'y a pas de loi ! Le rapport à la loi ne se fait pas ! Il ne s'est jamais fait ! On est censés intervenir justement pour rétablir l'équilibre et on ne le fait pas ! Et c'est un tort qu'on a ! ». (Assistante sociale, SPIP, région parisienne)

Faire du travail social dans ce type d'institution est donc relativement difficile dans la mesure où cette activité nécessite un face à face avec une personne qui est à la fois délinquante et potentiellement récidivante, mais aussi majeure et responsable de ses actes comme n'importe quel autre individu et ce indépendamment de la délinquance. Hors l'un de ses deux aspects s'efface au moins quand les assistants sociaux travaillent à la PJJ : la minorité du délinquant permet d'exercer le travail social en conformité avec ses principes, notamment ceux de l'éducation, de la protection de l'individu à venir par la prise en compte du contexte familial dans lequel il évolue – contexte qui peut être à l'origine de son comportement.

« Le temps qu'il est mineur, on va essayer de le comprendre mais le jour où il est majeur, le type ça va lui tomber dessus, il ne va plus piger là ! On le comprend et puis le jour où il a dix-huit ans, pour les mêmes délits, il va se prendre huit mois ferme, parce qu'il est majeur du jour au lendemain ! On peut travailler avec les familles à la PJJ alors qu'ici [en pénitencier] ce n'est plus la question. Ici, on a affaire à un individu point final ! ». (Assistante sociale, SPIP, province)

2.2

L'organisation du travail social telle qu'elle est prévue par l'institution judiciaire lorsqu'elle concerne les mineurs ou les majeurs, la délinquance ou la protection, est un appui à la pratique dans la mesure où elle discrimine des intérêts supérieurs (l'insertion, la protection ; la loi, la sanction) et s'adresse à des publics cibles dont la qualification est entièrement portée par l'institution judiciaire dans ses textes, ses termes (justice des mineurs versus justice des majeurs) et dans son fonctionnement (gradation des peines). Le contexte du travail est alors délimité par cet ensemble de règlements et de codification pour la prise en charge sociale du public des services de justice. Cependant, la particularité du travail social réside dans la gestion de la relation aux usagers du fait de la définition du travail qui doit être explicitée aux profanes.

Cette définition est construite à partir des principes appris à l'école du travail social et dans le contexte de son exercice quotidien ; de plus, les activités de travail propres au travail social sont, par qualité, « molles ». Elles ne sont pas productrices d'un bien, d'un objet mais s'exercent dans les domaines de l'éducatif, de la prévention, de l'insertion, bref du « social ». Elles relèvent ainsi de dimensions qualitatives peu mesurables ou quantifiables même si elles peuvent être évaluées, - du moins prétendument. Les termes utilisés par les enquêtés pour décrire leurs activités sont ainsi relativement pauvres dans la mesure où ils ne figurent pas d'activités productrices, laborieuses ou achevées dans leur réalisation.

Ecouter, accompagner, suivre, sont des tâches de travail qui sont menées relativement au projet, à l'autonomie, aux attentes de personnes singulières ayant chacune une « problématique » qu'il faut recueillir pour aider mais sans assister, c'est-à-dire sans substituer de point de vue personnel à un autre.

Aussi est-il nécessaire de situer ces activités dans des fonctionnements organisationnels qui sont par nature formalisés par des directives, des orientations, des droits et des obligations.

Les relations que les assistants sociaux entretiennent avec leur travail et auprès du groupe professionnel qui les accompagne quotidiennement permettent ainsi de saisir le sens de leurs activités et particulièrement les éléments expliquant la nature des conflits pouvant apparaître avec leurs pairs.

« On a des juges [d'application des peines] - dont une au moins puisque je travaille avec elle, ancienne juge des enfants - qui ne souhaitent pas entrer dans une relation d'autorité avec les gens ! Et elle a tort parce que c'est le monde à l'envers ! Voilà une juge qui ne pose pas la loi et les limites ! Alors si elle ne le fait pas qui le fera ? Et donc nous, on ne peut pas être plus royalistes que le roi ! (...). Le juge reçoit quelqu'un (je pourrais te montrer les écrits dans les dossiers du juge d'application des peines) qui dit qu'il [le condamné] n'a pas les moyens de rembourser et dit qu'il continue à se droguer mais il ne prend que du haschich de temps en temps, et point ! Je lis ça [ce que le juge a retranscrit de l'entretien avec le condamné], je me

dis : je rêve ! On va où là ?? Ce n'est pas la peine !». (Assistante sociale, SPIP, région parisienne)

Le travail social s'inscrit dans une chaîne hiérarchique, une distribution de fonctions professionnelles et d'attribution de responsabilités. Cette organisation contribue à établir la sphère d'activité (Parsons, 1955) propre à chaque professionnel de la Justice ainsi qu'à formaliser une continuité de décisions entre chacune de ces sphères dans une interdépendance des fonctions, bien connue des sociologues des organisations (Merton, 1965). Dans cette organisation, les assistants sociaux qu'ils exercent à la PJJ ou en SPIP disposent objectivement de peu d'autorité en matière de décision puisque c'est au juge (des enfants ou d'application des peines) qu'il appartient de décider du sort des majeurs et des mineurs placés sous main de justice.

En réalité, comme on l'a vu, les assistants sociaux bénéficient, comme n'importe quel agent de base (Lipsky, 1981), d'un fort pouvoir discrétionnaire dans la mesure où ils ont en charge le public de ces services ; ils sont aussi souvent les seuls à les recevoir régulièrement. Ces transactions longues et répétées, qui constituent le *suivi* d'une situation (ou d'une affaire) participent à la construction d'une compétence proprement sociale. Sans ces contacts réguliers auprès des condamnés ou des mineurs, le travail social s'exercerait dans une dégradation du service, c'est-à-dire dans une automaticité des réponses de type guichet. Aussi, les contacts avec les usagers des services de justice permettent-ils d'élaborer et de mettre en œuvre des compétences proprement sociales en termes professionnels et pratiques. De cette façon, les activités du travail social sont à nouveau importées dans le champ de la pénalité et du contrôle sous la forme d'un rejet de tout ce qui peut y être associé.

« Tu ouvres un dossier, tu vois un livret de caisse d'épargne ! « Monsieur, c'est à vous ça ? Oui, je vous le rends ! ». Et là, tu te fais engueuler par la collègue : « mais non, il ne fallait pas lui rendre parce que tu comprends, il dépense tout son RMI pour picoler, après il n'a plus de fric ! » Et alors ? ! Ce n'est pas à nous de gérer le fric du mec ! Qu'est-ce que ça veut dire de rentrer dans la vie privée des gens comme ça ? Le jour où il n'aura plus de pognon, pour payer sa piaule à l'hôtel, parce qu'il aura tout bu, on lui dira : « monsieur, vous vous démerdez ! ». Mais eux, non ils vont dire : « oh, je vais être obligé de lui trouver un hébergement, il est à la rue oh, la la » et ben non ! Non et non ». (Assistante sociale, SPIP, province)

L'opposition au contrôle social, dans un contexte de pénalités, de condamnation judiciaires, s'organise depuis la défense de l'autonomie du condamné, par une assistante sociale et contre ses pairs. Tout comme l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire par des agents censés n'en détenir aucun est une réalité de leur travail, se faire l'avocat des usagers (*advocacy*) est non seulement une réalité empirique de ce type d'activité mais il constitue la seule tâche de travail qui trouve une légitimité chez les travailleurs sociaux – qu'ils exercent en polyvalence de secteur ou dans d'autres services sociaux.

Ces deux types d'activités (exercer un pouvoir ; défendre une cause ou une personne) constituent la pratique du travail social à partir desquelles se déploient les autres - de nature plus académique (écouter, accompagner, aider etc.). Ces deux activités ont également pour particularité d'être le propre des professions de service. En effet, servir ce n'est pas aider une personne, ni lui rendre service. Définir de cette façon le travail social, c'est le rejeter du côté de la philanthropie et de la charité, ce qu'il n'est plus depuis des lustres (Bouquet, 2005). Servir, c'est défendre des droits en soutenant la cause d'un individu, comme le font les avocats (Milburn, 2002) par un engagement du professionnel envers une personne particulière. Or, cet engagement professionnel est particulier dans la mesure où il a comme caractéristique d'être impersonnel : il s'adresse à n'importe quelle personne singulière, indépendamment de ses caractéristiques privées ou personnelles.

La particularité des relations de service est que le service est un travail, et il suppose un engagement impersonnel du professionnel. Cet engagement est supporté par un ensemble réglementaire, juridique comme c'est le cas du travail social. Il n'est ni un travail compassionnel, ni œuvre de psychologisation même s'il est organisé par une relation.

Pour interroger le travail des professionnels des relations de service, la sociologie du travail a tout intérêt à s'intéresser à la sociologie de l'engagement en proposant comme autre objet d'étude que le militantisme ou le bénévolat (Simonet-Cusset, 2004) les activités de service.

Références bibliographiques

- Boltanski L., 1993, *La souffrance à distance*, Paris, Métailié.
- Boujut S., 2002, *L'engagement impersonnel dans les relations de service. Analyse des situations de réparation sociale*, Thèse de doctorat, Saint-Denis, Université Paris VIII.
- Bouquet B. ; Jovelin E., 2005, *Histoire des métiers du social en France*, Paris, Editions ASH.
- Goffman E., 1968. *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minit.
- Lipsky M., 1981, *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New-York, Russel Sage Foundation.
- Merton R., 1965, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.
- Milburn Ph., 2002, « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs », *Revue française de sociologie*, 43/1.
- Ogien A., 1988, « Coopération, collégialité, partenariat », *Sociétés*, 20.
- Parsons T., 1955. *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon.
- Simonet-Cusset M., 2004, « Penser le bénévolat comme travail pour penser la sociologie du travail », *La revue de l'IRES*, 1.

Du rapport entre jeunes et anciens au collectif de travail. Le cas des gardiens de la paix

Valérie Boussard, CRISTO- CREAPT

Sandrine Caroly, laboratoire Printemps, Université de Versailles

Marc Lorient, laboratoire Georges Friedmann

Les tensions, les conflits et/ou les relations d'entraide, de coopération dans le travail quotidien entre les salariés novices dans un métier et ceux plus chevronnés sont des révélateurs d'un bon fonctionnement des collectifs de travail. A l'occasion d'une recherche sur la construction du stress dans un métier, celui de la police, nous souhaitons comprendre en quoi l'observation des relations de travail entre les jeunes et les anciens dans différentes brigades nous renseigne sur les dynamiques collectives favorables à la construction d'un métier.

Apprendre un métier, tenir un poste, résulte d'un processus long, complexe, qui ne concerne pas seulement le formé, mais également le collectif de travail. Comment à travers les relations interpersonnelles entre les jeunes et les anciens, l'élaboration et le partage de normes et de représentations communes sur le travail, les policiers arrivent-ils à organiser et à structurer collectivement une activité, parfois complexe et difficile, et souvent imprévisible ? Cette question est d'autant plus intéressante à traiter chez les gardiens de la paix, que le métier est en pleine mutation : évolutions du droit des usagers et modernisation de la police, qui exacerbe la frontière entre les jeunes et les anciens sur la manière d'exercer le métier.

S'appuyant sur une diversité de sources de données- observation du travail des policiers, entretiens approfondis et une enquête quantitative, cette recherche repose sur la confrontation entre les questionnements et les méthodes de l'ergonomie et de la sociologie. Cette approche interdisciplinaire a permis de replacer les discours et les représentations des relations au travail des policiers, de « l'ambiance » et de la pénibilité ou de l'intérêt des différentes activités dans le contexte organisationnel et politique du travail policier.

1. Comment définir que l'on est « ancien » dans la profession ?

1.1. Etre ancien c'est avoir du métier et appartenir à une histoire collective

Quelqu'un qui a du métier, c'est quelqu'un qui peut générer de l'expérience et du pouvoir d'agir sur les choses, sur les gens, sur les collègues de travail, c'est quelqu'un qui a du pouvoir d'action sur la situation (Clot, 1999). On devient « *ancien* » par la cohérence qu'on essaye de mettre à travers ce que l'on a vécu, rencontré, traité, à travers les actions qu'on a pu mener. Dans cette cohérence, il y a une grande partie d'interprétation de ce à quoi on a été confronté et qui permet de situer ses savoirs et savoir-faire dans un ensemble important que ne peut le faire le jeune avec une expérience plus limitée (Laville, 1996),

L'expérience intervient sur la reconstruction des buts et des moyens et fondent le développement des compétences (Caroly, Weill-Fassina, 2004). Les policiers anciens ont connus un certain nombre de changements dans l'institution- techniques, organisationnels et des modifications de la loi. Il s'agit aussi de comprendre ce qu'il faut retenir des histoires des personnes qui soient utiles à replacer dans l'histoire des changements. Ainsi, les jeunes policiers intègrent-ils le collectif de travail ? N'ayant pas vécu cette histoire, on peut supposer qu'ils s'y inscrivent de manières extrêmement différentes et que cela a des effets sur leur activité de travail.

En quoi le collectif de travail, c'est-à-dire l'histoire de plusieurs générations, travaillant dans un même milieu, comment cette histoire-là, qui n'appartient à personne, comment cette histoire là a une fonction de développement des compétences ? Autrement dit, l'expérience individuelle ne peut être séparée de l'histoire collective. La construction du métier est rendue possible quand le collectif de travail (genre professionnel, manière dont on vit ensemble, on s'engueule, le rapport au objet aux autres, ce qu'on peut y faire et ce qu'on s'empêche de faire) est couplé au travail collectif (manière de travailler ensemble, de coopérer, de collaborer, de s'entraider) (Caroly, Clot, 2004).

Les relations entre jeunes et anciens permettent de renseigner la construction du collectif de travail lorsqu'il y a développement des possibilités d'action pour réaliser l'activité, mises en œuvre de régulations individuelles et collectives des perturbations, et construction de nouvelles marges de manœuvre. Devenir « ancien », ce n'est pas seulement apprendre un savoir transmis par des anciens, mais c'est aussi avoir une approche réflexive dans et par l'activité collective sur le développement de marges de manœuvre possibles. Nous allons l'illustrer.

1.2. Le travail du gardien de la paix et les évolutions du métier

La méthodologie a été de réaliser des observations de terrain et des entretiens avec des policiers volontaires et quelques acteurs clefs : psychologues opérationnels, assistante sociale, médecin du travail, délégué CHSCT et syndicats professionnels. Des observations systématiques se sont plutôt déroulées la nuit et le week-end.

Le gardien de la paix a pour mission de faire respecter l'ordre, assurer la sécurité et lutter contre la délinquance. Cette mission à priori large comprend des procédures strictes sur la manière d'intervenir auprès des agresseurs et des règles administratives relatives à l'application de la loi. Les policiers de la police secours peuvent intervenir viennent sur place suite à un appel téléphonique sur le 17 ou à leur initiative dans la rue. Leur travail n'est pas un travail ordinaire et répétitif : diversité de clientèle, variabilité de situation d'intervention (différents, accidents, infractions, interpellation, etc.). Il implique un travail en réseau avec plusieurs partenaires sociaux. Il se caractérise par une forte imprévisibilité (de la charge émotionnelle, du comportement de la population et de l'issue de l'intervention).

Le métier de gardien de la paix a fortement évolué ces dernières années :

- Depuis quelques années, les usagers ont des droits concernant leur traitement par les policiers. Ils peuvent déposer des plaintes. Ce qui change les figures de l'usager (Boussard, 2005) : du simple citoyen respectant le policier on passe à la notion d'acteur. Le travail consiste à amener la population (mise en cause ou victime) à accepter la définition de l'événement donné par le policier. Lors des interpellations, l'usage de la force est strictement réglementé, les voleurs connaissent très bien leur droit. La peur du risque de bavure constitue un véritable stress ; surtout quand la population manque de respect envers les policiers (injures, véhicule caillassé, etc), voire les « provoque ».
- L'évolution de la performance : Suite à une modernisation de la police, on demande maintenant au policier de faire du chiffre d'interpellation, lié au politique de répression, nous y reviendrons.
- Le rapport à la loi et criminalité montre une légitimité des policiers qui se perd (Boussard, 2005). Il est assez récurrent que les policiers expliquent les difficultés actuelles par rapport à un passé idéalisé où la population aurait été plus respectueuse de l'autorité en général. Deux explications sont particulièrement avancés : un problème d'éducation des jeunes et un manque de sanctions par la justice. La « petite claque » ou le « coup de pied au cul » qui « remettrait les idées en place » et remettrait le jeune « dans le droit chemin » ne sont plus acceptés. Du coup, l'autorité se perdrait et aucune mise en garde ne serait possible avant le tribunal et la prison.

Ce qui expliquerait une différence importante dans le vécu et la construction du métier entre les jeunes policiers et les anciens, lié à la différence de contexte de travail selon les générations. La nature du travail a changé ; il existerait des conflits de buts pour les anciens et peu pour les jeunes. Ces conflits de logique pour les anciens se situent entre faire respecter la paix, les règles administratives et procédures juridiques, les comportements de la population et leur propre conception de la prévention et de la sécurité. Pour les jeunes ce type de conflit est moins exacerbé parce qu'ils n'ont pas connu beaucoup de changement dans la police et ne sont pas dans le contexte social.

Par ailleurs, la frontière entre les jeunes et les anciens serait liée à l'entrée dans le métier : les anciens entraient dans la police après avoir exercé un autre métier (électricien, menuisier, plombier) et faisaient un passage « obligé » par Paris, dans les quartiers difficiles. La vocation reposait sur des valeurs de citoyenneté, de respect mutuel et d'un code de l'honneur. Aujourd'hui les jeunes qui entrent dans la police, le font plus par défaut, pour avoir un emploi stable, protégé par le statut de fonctionnaire (Isabelle Coutant, 2005). Les jeunes policiers d'origine sociale plus élevés seraient dans

une distance sociale plus importante avec les populations défavorisées. Ce qui peut expliquer en partie l'augmentation de tensions entre les uns et les autres.

1.3. A partir de quand est-on « ancien » dans la profession ?

La recherche a été réalisée dans 4 commissariats, où la criminalité est bien connue.

- A Serbourg, accolé à une zone pavillonnaire, on trouve un vaste ensemble d'HLM, connu pour avoir été le lieu d'affrontements urbains. Ici on a que des jeunes novices. On ne reste pas, on change de commissariat au bout de 2 à 3 ans d'ancienneté. (le chef de brigade a 35 ans, le chef de poste 26 ans).

- A Villedieu, la circonscription est calme, la délinquance est de passage. On y trouve des jeunes qui prennent de l'ancienneté, qui voulaient partir en arrivant mais finalement qui s'y trouve bien (le chef de brigade a 46 ans, le chef de poste 35 ans).

- A Groizon, on trouve un environnement de ville moyenne avec principalement des immeubles, privés ou sociaux. Ici on a surtout des anciens âgés, et quelques jeunes suite au départ à la retraite. (âge moyen : 36 ans, le chef de brigade a 52 ans)

- A Pandore, on trouve un environnement assez mixte, avec des zones pavillonnaires relativement bourgeoises, y côtoient des cités HLM nombreuses éparpillées sur la circonscription. Ici les policiers sont très jeunes avec une faible ancienneté (moyenne d'âge, 25 ans), côtoyant des âgés avec une ancienneté élevée (le chef de brigade a 51 ans).

Premier constat, être « ancien » n'a pas la même signification selon les commissariats, ou si l'on s'attache au grade de maîtrise et de commandement. Deuxièmement, il existe des différences dans la constitution des équipes. A Serbourg, un ancien dans la brigade, c'est un gardien de la paix qui a 2-3 ans d'ancienneté, plus de 25 ans d'âge. Alors qu'à Groizon, ce sera quelqu'un âgé autour de la cinquantaine avec une ancienneté d'environ 30 ans.

Ce que nous entendrons par « anciens » dans la suite des résultats, sont ceux qui ont connus l'ancien système et par « jeunes » sont ceux qui ne l'ont pas connu. C'est pourquoi notre analyse s'est surtout focalisée sur les commissariats de Pandore, Groizon et Villedieu où les deux générations sont présentes.

Une analyse de contenu de 25 entretiens de policiers a permis de mieux cerner ce qu'ils entendent par « anciens ». Concernant les représentations associées à « l'expérience », les policiers font état d'avoir ou pas de l'expérience et la qualifie : faire une bonne ou une mauvaise expérience, faire l'expérience de relation avec un collègue. Ils insistent tous sur les acquis de l'expérience : prendre du recul, ne pas travailler de la même façon, anticiper sur ce qui va se passer, etc.. L'apprentissage est évoqué par les anciens, empêcher les jeunes de commettre des bêtises, faire bénéficier de mon expérience ; et par les jeunes, apprendre en observant les anciens. L'unité langagière « Ancien » est également associée à l'apprentissage : les anciens m'ont dit que, travailler avec un ancien permet de se perfectionner sur le terrain. Les anciens sont décrits comme soutenant les jeunes par rapport aux décisions lors des interventions, même si parfois les jeunes critiquent certaines méthodes anciennes. Les anciens ont la mémoire du travail : à l'époque, le métier, la formation, les locaux, les horaires, le ministre, c'était comme ça. La sagesse des anciens est évoquée : peu impulsif, plus cool sur les règles, maîtrise de l'interpellé. Le « Vieux » est à la fois référent de l'apprentissage pour la formation sur le tas du jeune, qui le suit dans le travail. La relation entre les jeunes et les vieux est marquée par des remises en cause (par, exemple, refus de boisson alcoolisée). L'image des vieux est décrite comme négative par l'institution. Lorsque les policiers évoque « l'âge » c'est pour dater un événement ou situer un événement en référence à son propre âge. Ils évoquent également un double aspect de la prise d'âge : le vieillissement et la construction. L'épuisement physique se fait ressentir au bout d'un certain temps (par ex, on ne peut plus courir). Pourtant malgré cette fatigue, l'âge est source de compétences (par ex. on sait mieux gérer le stress. Les contenus sémantiques de « Jeune » se réfèrent davantage aux différences de parcours et de carrière, à la réforme et aux comportements des jeunes policiers. Les jeunes doivent faire leur preuve aux yeux des anciens. Les stages de formation à la gestion du stress ainsi que l'offre institutionnel de soutien psychologique sont perçus comme utiles pour les jeunes.

Une enquête quantitative réalisée par l'IHESI confirme des évolutions dans la perception du service de soutien psychologique selon l'âge. Les jeunes policiers semblent favorables au soutien psychologique suite à une intervention difficile (41%), les policiers d'âge moyen (entre 36 et 45 ans) souhaiteraient plutôt une possibilité de consultation sur demande individuelle (35%), alors que les plus âgés n'expriment pas de besoins spécifiques à propos d'un soutien psychologique (32%).

2. Du travail collectif quotidien entre les jeunes et les anciens

Rappelons que nous cherchons à montrer comment les relations entre les jeunes et les anciens renseignent sur la constitution du collectif de travail, et plus largement sur la construction du métier de gardien de la paix. Comprendre ce collectif de travail nécessite préalablement d'identifier ce qui fait le travail collectif entre les jeunes et les anciens, c'est-à-dire les phénomènes de coopération et d'entraides dans le travail.

2.1. Constitution des brigades et des équipages

Lors de la répartition sur des zones géographiques, certaines brigades font « rouler » systématiquement les agents dans les véhicules, ainsi que leur affectation sur un quartier. Les raisons invoquées sont celles de ne pas se retrouver toujours avec le même collègue, ne pas prendre des « mauvaises manières ». Ne pas stagner sur un quartier permet d'éviter de créer des habitudes avec la population et pouvoir venir en renfort ou en remplacement sur l'ensemble de la ville. D'autres brigades fonctionnent à l'opposé : au contraire ce qui prime c'est d'assurer une permanence des mêmes agents dans la voiture et sur un même quartier, pour les motifs d'une meilleure compréhension mutuelle avec la population et une plus grande entraide entre policiers.

Pourtant dans l'observation de la répartition de ces brigades avec des équipages plutôt fixes, des jeunes policiers sont envoyés sur des quartiers difficiles³ : ils ne connaissent ni les lieux, ni la manière d'être en contact avec les populations, situation qui peut vite devenir risquée et laisser des traces dans la construction du métier. Ces situations sont considérées par les anciens non seulement comme des passages obligés dans l'apprentissage du travail (maîtrise de la peur, savoir-faire face à l'imprévu), mais c'est aussi parce que les anciens ne veulent plus aller sur ces quartiers difficiles, stratégies relevant de préservation de sa santé.

La nécessité de contrôler sa peur est justifiée par le fait que le policier doit pouvoir faire confiance en ses collègues : « *C'est primordial de savoir comment va réagir le collègue sur une intervention, savoir s'il est plus ou moins stressé... moins stressé c'est bien, plus stressé il faut gérer* ». En effet, aux craintes venant du monde extérieur s'ajoute parfois celle des collègues (Loriot, Boussard, Caroly, 2005). Le critère majeur pour maîtriser l'incertitude repose sur les routines mises en place par l'équipe. Pour chaque situation, chacun doit connaître son rôle, de manière à rester prévisible pour les autres. Si l'équipe est stable, les policiers ont pu effectuer cette répartition des rôles en fonction des compétences diverses, en toute confiance. Ils peuvent avoir aussi exclu ceux sur qui on ne peut pas compter : ceux qui vont avoir peur et qui vont envenimer la situation. Si la composition de l'équipe ne met pas en confiance les policiers, alors la peur est double (« *un collègue m'a fait peur* »). Le rapport à la peur est un incontournable dans l'apprentissage du métier.

Dans le cadre d'une reconnaissance de restriction d'aptitude à faire de la voix publiques, « la planque » au bureau est considérée comme un aménagement de poste et s'accompagne souvent d'un retrait du port d'armes. Cependant cette répartition formelle du travail entre le « dedans » et le « dehors » n'est possible que lorsque le policier manifeste une certaine fragilité personnelle. Il est alors stigmatisé. Pour éviter cette catégorisation certains policiers font le choix de travailler en horaire de nuit, même si la nuit est décrite comme un monde à part. L'affectation « à la nuit » se gagne entre autres par l'expérience. Ce choix a pour origine de ne pas être sous la pression directe de la hiérarchie et correspond à des formes de mise à l'abri des âgés. On trouve aussi des plus de 40 ans aux plaintes, au standard, dans les bureaux à l'étage.

³ Les zones « difficiles » sont les lieux d'affectation privilégiés des entrants dans les différentes professions de la fonction publique, (Coutant, 2005).

Derrière ces répartitions formelles, des répartitions informelles du travail s'organisent dans les sections ; par exemple donner la possibilité au collègue de faire une nuit aux postes de garde (préfecture, garde à vue,..) ou de remplir des papiers au bureau pour ne pas être toujours sur le « qui-vive » de la voie publique est une manière d'éviter de l'épuisement psychologique. Cette organisation du travail se fait au jour le jour en fonction de sa fatigue, des émotions ressenties. Elle ne concerne pas seulement les âgés mais aussi les jeunes. Elle apparaît comme une régulation collective source de santé au travail. Elle n'est possible que lorsque le chef de brigade laisse de l'autonomie dans les affectations des équipages et qu'il peut maintenir un équilibre dans les équipes au moment du renouvellement des effectifs.

Les anciens, quand ils sont bien intégrés dans les brigades, jouent aussi un rôle important dans la sélection des tâches. Face au flux imprévisible des affaires, il est possible, avec l'expérience, de se rendre plus ou moins disponible afin de privilégier les tâches les plus intéressantes, de ménager un moment de calme relatif ou d'éviter une intervention redoutée (Lhuillier, 1987). Les équipages exclusivement composés de jeunes semblent plus dépendant de la radio ; d'où alternance de phase d'ennui et de pression. Un autre mode de travail collectif entre les jeunes et les anciens, source de construction du métier, concerne les relations quotidiennes de travail autour de l'intervention.

2.2. Les relations quotidiennes de travail autour de l'intervention

Lors des interventions, on observe une complémentarité entre les jeunes et les anciens.

Extrait d'observation au commissariat de Groizon : dans la voiture Alberto (3ans d'ancienneté), Daniel (30ans d'ancienneté) et Pascal (18 ans d'ancienneté) ; l'âge est en corrélation avec l'ancienneté.

21h30 Le PC demande d'aller faire un tour à l'hôpital pour une hystérique.

[on fait un tour en voiture dans le centre ville, avant de se diriger vers l'hôpital]

[Vers l'hôpital. Daniel et Alberto échange entre eux ; D : « c'est une entravée, ça doit être du médical et pas du judiciaire », A : « un cas de junkie ». On rentre dans l'enceinte du CHU, D : « c'est où ? », A : « aux urgences de l'hôpital ». Il se gare sur le parking des urgences, réservé aux véhicules de secours. Les pompiers sont là. L'un deux s'approche en disant « c'est la jeune fille, elle est aux urgences ».]

22h01 [Les policiers entrent dans le pavillon des urgences, saluent le personnel médical. Un monsieur les accompagne au fond du couloir. Il précise que la jeune fille, âgée de 17 ans, insulte tout le monde, qu'elle a bu et que la mère est là. Ils l'ont attaché pour éviter qu'elle ne fasse mal aux soignants. On entend hurler et crier. On se rapproche de la chambre, Alberto se met devant la porte d'entrée : elle hurle des insultes « pauvre enculés, vous n'avez qu'à me fouiller,... », « je vous hais, vous êtes tous des cons, des pauvres enculés,...ma mère est une salope,... ». D dit à A de s'éloigner « ça suffit, on ne va pas la provoquer plus ». A : « ce que je n'aime pas, c'est « pauvre ». D demande à voir le médecin. En attendant dans le fond du couloir, une conversation commence à s'engager avec la mère. Elle explique qu'elle a retrouvé sa fille, ivre vers 17h. Elle a passée l'après-midi avec une amie, de bonne famille, et elles ont bu un litre de vodka, bouteille qu'elle a retrouvé. C'est la deuxième fois que sa fille est dans cet état et qu'elle finit à l'hôpital. Elle a essayé de la calmer, mais n'a pas réussi. Sa fille lui a donné un coup de poing dans les toilettes. Elle a attendu un moment puis a appelé les pompiers pour la transporter à l'hôpital. Elle ne comprend pas ce qui se passe et critique le commerçant qui a vendu de l'alcool à des mineurs, lui attribuant la responsabilité de l'état de sa fille. P lui fait remarquer que c'est le moment de parler avec sa fille de ce qui ne va pas. La mère précise qu'elle va voir déjà un psychologue. D : « elle a des frères ou des sœurs ? ». La mère : « une soeur de 12 ans et un frère déjà marié. Eux ça va, c'est vrai qu'avec elle on a des problèmes ». A : « elle ne doit pas avoir de bonnes fréquentations pour être dans un état pareil ». La mère : « si je les connais ses copines, ce sont des filles de bonnes familles. Ils parlent comme ça avec ma fille et écoutent de la musique triste, ils ne font rien de mal ». A : « vous voyez écouter de la musique triste, c'est que quelque chose ne va pas ». P : « vous avez avisé les parents de sa copine de ce qui s'est passé ». La mère : « non je les connais de vues, je ne les connais pas assez, je n'en ai pas parlé ». P : « là c'est le moment, il faut leur dire et faire exploser la vérité. Votre fille va pas bien ». Deux agents de la sécurité de l'hôpital mettent des gants. D : « qu'est-ce que vous faites ? ». Agent : « on va la retenir pendant que les soignants vont lui faire une piqûre pour la calmer. » Agent à la mère : « là il faut vous méfiez Madame. Là la manière dont elle est votre fille, elle n'a pas seulement bu de l'alcool, elle a consommé autre chose, de la drogue. Il faut que vous fassiez attention Madame. ». La mère : « j'ai cherché je n'ai rien trouvé. Mais c'est vrai que je me pose la question. Vous pensez ? ». A « c'est très possible. Là elle a pris de la drogue pour être dans cet état ». P « il ne faut pas rigoler cette fois Madame ».

22:08 - Le médecin, une jeune femme, arrive et dit « je vous ai appelé pour savoir si vous pouviez faire quelque chose, l'amener au poste de police pour la nuit. ». D : « elle a frappé quelqu'un ? quelqu'un a porté plaintes ? ». Médecin : « non ». D : « alors ce n'est pas du judiciaire, mais du médical et là nous ne pouvons rien faire ». Le médecin semble un peu énervé, elle va dans la chambre pour faire une piqûre avec les agents de la sécurité. La mère demande au policier : « ils ne vont pas lui faire du mal ». Ils la rassurent et décident de partir. Dans le couloir amenant à la sortie, ils me confient que c'est un problème de relation entre la mère et sa fille. La mère ne voit pas le problème ou mal-être de sa fille. Ce sont des situations où ça peut vite déraiser dans la drogue, car des familles aisées où il y a de l'argent pour en acheter.

22 :15 [retour dans la voiture. Appel au PC pour indiquer la mission est terminée et qu'il n'y a rien de judiciaire.] A nous confie qu'il n'espère pas que sa fille deviendra comme ça. D fait remarquer que cette mission, on ne devrait pas la prendre en charge au niveau de la police, ça ne nous concerne pas, c'est du médical. A dit avoir vu que la jeune fille était droguée à la couleur rouge de ses yeux. Elle était très agressive vis-à-vis de la police. P: « elle avait 17 ans ». A : « elle habite au 12 rue ..., on saura ». D : « la mère elle s'en prend au vendeur de boisson, mais c'est comme les marchands de tabac, ils ne sont pas censé savoir que c'est une mineur ».

Cet extrait d'observation montre la manière dont les jeunes et les anciens sont en relation dans l'action collective :

- élaboration d'hypothèses sur la situation à venir. Dans la voiture, D, l'ancien, énonce déjà que ça ne fait pas partie d'une mission de la police.
- une répartition des rôles durant l'intervention : le jeune policier augmente l'agressivité de l'agresseur, et fait un diagnostic de drogue (catégorisation), l'expérimenté a une fonction sociale auprès de la mère (prévention), le chevronné gère la relation de partenariat avec le médecin, l'agent de la sécurité (anticipation de la situation dans le cadre du mandat)
- parler à posteriori de l'intervention : Le chevronné rappelle le cadre de la mission, le jeune policier évoque les interférences entre la sphère professionnelle et personnelle. Ensemble, ils partagent un diagnostic sur le comportement de la mère victime de l'agression de sa fille.

Les relations quotidiennes autour de l'intervention montre d'autre gestion collective des situations à risque. D'abord, il existe une perception différente du stress selon l'âge et l'ancienneté des policiers. Pour les jeunes, le stress c'est la confrontation à certaines situations difficiles (par ex. violence conjugale lors de différents familiaux, décès lors d'une bagarre). Ces situations constituent une véritable pénibilité morale. Pour les anciens, ce qui est difficile, ce n'est pas tant la violence de la situation (« *maintenant je suis blindé, j'en ai tellement vu des cas !*), que l'imprévisibilité du comportement des victimes ou des agresseurs vis-à-vis des policiers. En effet, il arrive parfois que la situation se retourne contre les gardiens de la paix, venue initialement porté secours aux victimes (par ex. femme violentée qui s'en prend au policier au moment où elle doit porter plainte contre son mari qui l'a frappé).

Face au stress que provoquent ces situations difficiles, ce qui compte c'est que les anciens soient là pendant les interventions pour que les jeunes puissent s'y référer. Les anciens savent hiérarchiser des priorités dans la gestion des situations, ce qui permet « *d'épauler les jeunes* ». Les modes de régulations collectives pour faire face au stress sont préférés aux possibilités données par l'institution d'écoute psychologique. L'équipe est apparue comme une réelle ressource pour évacuer les situations difficiles, auxquelles sont confrontées quotidiennement les gardiens de la paix. Dans la voiture, c'est la dérision, on se rappelle quelques anecdotes, on échange sur la manière dont s'est déroulé l'événement et les autres scénarios possibles, etc. Le soutien social va plutôt au dialogue informel avec les collègues et la hiérarchie locale.

Par ailleurs, les anciens arrivent à se mettre en scène pour se faire respecter. Faire respecter l'ordre, c'est se faire respecter (Boussard, Loriol, Caroly, 2005). En effet, ce n'est pas évident pour les « jeunes » policiers de se faire respecter par les voyous qui ont le même âge qu'eux. La compétence langagière des anciens est à la fois liée à l'expérience et à une origine sociale plus proche de celle des publics populaires (Fielding, 1985). La jeunesse apparaît comme un handicap dans l'intervention, d'où l'importance de constituer des équipes pluri-générationnelles.

De plus la gestion du partenariat, plus difficile pour le jeune se joue dans la répartition des rôles dans l'intervention (par exemple : l'ancien appelle le président de l'association d'hébergement d'urgence

pour ramasser un SDF). A Villedieu, où les anciens sont plus nombreux que dans les autres commissariats et toujours bien intégrés aux brigades, le travail « social » est moins dévalorisé que dans les autres commissariats composés de jeunes. Ayant eu une expérience familiale, souvent des difficultés personnelles, mais ayant aussi renoncé à l'image du métier fondée sur l'action, le vrai travail policier, les anciens savent souvent mieux gérer l'ennui des missions quotidiennes par l'affirmation de l'utilité de leur travail et la bonne ambiance de travail (Monjardet, 1996).

Les conditions du travail collectif et de la construction du métier passent par les possibilités de partager une activité collective entre les jeunes et les anciens où chacun a un rôle, une fonction sociale à assumer. La relation entre les jeunes et les anciens ne se réalise pas que dans un sens, celle de l'apprentissage des anciens vers les jeunes, elle s'inscrit plutôt dans l'interaction entre les deux, où chacun contribue à l'élaboration du collectif de travail. Cependant ce collectif de travail peut être fragilisé par les évolutions de la fonction.

3. La modernisation de la police : paradoxe et conflits de buts entre « faire du chiffre » et « faire un beau travail »

Dans cette dernière partie, il s'agit d'explorer au-delà du travail collectif, la manière dont s'élabore le collectif de travail chez les policiers. Rappelons que les conflits entre « faire du chiffre » et « faire un beau travail » sont surtout exacerbés chez les anciens, créant des difficultés probables dans la relation entre les jeunes et les anciens, et plus largement dans la construction du métier de gardien de la paix.

3.1. Une tension dans les relations entre les jeunes et les anciens

La démarche de modernisation de la police nationale française s'appuie sur deux axes partiellement contradictoires :

- le développement de la police de proximité
- le développement de l'évaluation de l'activité marquée par la « culture du résultat »

Faire de la police de proximité, c'est s'assurer par une présence régulière et soutenue de la paix et de la sécurité sur un territoire donné. En assurant des contacts avec la population, les policiers sont en mesure de prévenir la criminalité. Ce qui est antinomique avec le deuxième axe de modernisation de la police ; « faire du chiffre ».

La performance se mesure au nombre d'interpellations et aux taux d'élucidation (nombre de dossiers résolus sur nombre de dossiers ouverts (plaintes)). « On demande aujourd'hui de plus en plus de polyvalence, de faire de la police générale et de faire plus d'interpellations » (gardien de la paix). L'utilisateur apparaît comme un « client » potentiel ; il est « bon client » si l'interpellation est réussie, il n'est pas intéressant si elle ne permet pas de faire une « buchette ». Cette belle expression de « buchette » relève d'un langage opératif propre au métier de policier : c'est faire une intervention sans suite pour faire du chiffre. Par exemple, lors d'une observation, un APJ montre des prostituées sur l'avenue, qui ont été interpellées plusieurs fois pour des affaires classées sans suite. Pour cet agent, ce type d'action pose des questions sur l'utilité et le sens de son travail. Or l'évaluation des interpellations joue sur le salaire et le parcours de mobilité des agents, pouvant être source d'un climat de compétition. La difficulté réside dans les changements permanents, en lien avec les nouvelles directives politiques sur la sécurité. La pression exercée par la hiérarchie sur la performance, le résultat est perçue comme stressant pour la plupart. Les policiers peuvent se trouver dans des injonctions contradictoires entre « faire du beau travail » (courir derrière les voleurs, faire de la prévention sur un quartier difficile, assurer la paix publique) et « faire du travail de merde » (faire de l'interpellation sans suite, prendre en charge les victimes, faire de l'assistantat social).

Ce rapport au chiffre au détriment de la prévention comporte d'autres paradoxes :

- faire des interpellations dans le non respect de la loi

Le paradoxe concerne les tensions entre interpellation pour faire du chiffre et ne pas respecter la loi. « On n'arrête pas les innocents ! pour faire du chiffre OK, mais on arrête dans la légalité de la loi. » (APJ). Par exemple, interpellation un ouvrier de chantier qui porte sur lui un opinel pour manger, l'amener au poste de police, lui confisquer son couteau et lui faire un PV simplifié.

- interpellation tout en étant visible de loin

Un autre paradoxe de l'interpellation correspond à faire du chiffre, prendre en flagrant délit tout en étant visible de loin. « *La police en tenue par rapport à la police civile, on est visible mais nous on ne sait pas si la personne est délinquante ou non. On ne sait pas sur qui on tombe, « ça peut très mal viré ». Il y a ceux qu'on connaît sur un quartier, mais aussi tous ceux qui nous fuient quand ils nous voient arriver avec nos uniformes* ». La police secours est une cible, souvent considérée comme le « sale boulot », provoquant un conflit la BAC qui est en tenue civile.

- injonctions entre prendre sur soi pour interpellier et ne pas être soutenue en cas de litige

Les anciens ont conscience des paradoxes et qu'il ne faut pas trop en faire pour éviter d'aller en justice. Pour les jeunes policiers la problématique est différente, ils doivent faire du chiffre pour leur carrière et ne sont pas réellement couverts dans leur prise de risque.

Ces différents paradoxes aboutissent à des clivages entre les jeunes et les anciens policiers autour du sens du travail et de ses objectifs :

- attendre la retraite pour les vieux/hantise de l'inactivité pour les jeunes

Pour les jeunes, les moments d'inactivité sont l'occasion incessante de se plaindre de l'absence d'intervention. Le moindre appel radio est un événement excitant ; on met le girofar, on roule vite, on « grille » le feu rouge. Pour les vieux c'est différent, on ne se précipite pas sur une demande d'intervention. Faire attendre est une stratégie pour que la situation se résolve par elle-même et ne pas prendre trop de risques.

- tendance à être plus souple sur les règles pour les anciens/ formalisme plus important pour les novices. Par exemple, les anciens donnent l'autorisation de fumer en garde-à-vue. Les jeunes verbalisent à la moindre infraction et ont d'ailleurs plus d'outrages que les anciens.

Le sens du travail est en tension entre les jeunes et les anciens. Dans ces conditions, la construction du collectif de travail serait impossible. Pourtant il existe la création de marges de manœuvre collectives, qui pourraient donner un espace de rencontre entre les deux logiques professionnelles, favorisant la transmission du métier.

3.2. Emergences de marges de manœuvre collectives, source de développement du métier

Les relations entre les jeunes et les anciens autour de la dynamique de transmission des savoirs pourraient favoriser le développement des collectifs de travail. Par exemple, les anciens savent où surveiller pour verbaliser (dans un square, à tel feu rouge). Echanger sur ces stratégies pour répondre aux injonctions du résultat serait source de la construction du métier. Dans certaines brigades, des anciens donnent des interpellations à des jeunes. Le chiffre devrait être commun pour favoriser l'entraide. La performance collective de la brigade plutôt qu'individuelle, faciliterait la reconnaissance du travail des policiers et empêcherait des relations de compétition avec la BAC.

Lors des interventions, la construction de règles de métier comme « pas le droit de poursuivre un jeune sur un scooter sans casque » permettrait d'éviter des justifications en justice si le jeune venait à faire une chute. Ces règles seraient ici en référence à l'activité de travail pour faire face ensemble à l'imprévisible et non pas en référence à la tâche (faire une interpellation), laissant chacun seul sur la manière de s'y prendre.

L'échange entre les jeunes et les anciens pourrait s'organiser également autour de la transmission des histoires des populations et des interventions. Les anciens ont vu des choses extraordinaires, qui peuvent en étant raconté donner une ouverture du champ des possibles pour les jeunes. Les modalités favorisant cet échange sont à rechercher dans et par l'action collective (par ex. en passant sur un quartier, se rappeler du passé et verbaliser aux jeunes « *la dernière fois, les collègues se sont fait caillassés ici* »).

Conclusion

Les relations entre les jeunes et les anciens peuvent se construire lorsque les modalités d'apprentissage du métier et de transmission des savoirs sont organisées autour du développement des marges de manœuvre. En effet, le développement du collectif de travail repose à la fois sur des formes de coopération et d'entraide dans un contexte situé par rapport à l'histoire d'un métier inscrit dans les évolutions de la société. Les relations entre les jeunes et les anciens ne sont pas figées, elles traversent les époques avec des tensions, des conflits possibles. Cependant elles sont sources de construction des

collectifs car des déterminants à cette relation façonne l'apprentissage et le développement des compétences : par exemple, avoir peur, avoir confiance dans l'autre quand on intervient, faire face à l'imprévisible, etc.

Bibliographie :

- Boussard, V. (2005). Légitimité Professionnelle et construction de la figure de l'utilisateur : le cas des policiers sur la voie publique. *Communication au colloque APLP du 21 et 22 janvier 2005*
- Boussard, V., Caroly, S., Jobard, F., Lorient, M. (2004) Constructions du stress, psychologisation du social et rapport au public : les cas des infirmières hospitalières, des conducteurs de bus et des policiers. *Rapport de recherche ACI « travail dans la fonction publique » dirigé par M. Lorient, Laboratoire Georges Friedman.*
- Caroly S., Weill-Fassina A. (2004). Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans des activités de relations de service. *Travail Humain*. tome 67, N°4/200, 304-327
- Caroly S., Clot Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux. Formation et emploi. *Formation et Emploi*, N°88, 43-55.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Fielding N., 1985, Police socialization and police competence, *The British Journal of Psychology*, vol XXXV, n°4, pp.568-590.
- Laville, A. (1996). Discussion générale. *Actes du séminaire vieillissement-Travail 1996*. Paris : CREAPT-CEE
- Lhuillier D., 1987, *Les policiers au quotidien. Une psychologue dans la police*, L'harmattan, col. « Logiques sociales ».
- Lorient, M., Boussard, V. et Caroly, S. (2005). Comment dire son stress, objectiver sa souffrance ? Le cas des infirmières, des policiers et des conducteurs de bus. *Actes de la recherche en sciences sociales*. (à paraître).
- Monjardet, D., (1996). *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, col. « Textes à l'appui ».

Entre coopération et concurrence : sages-femmes et obstétriciens face à la réforme de la périnatalité

Danièle Carricaburu
GRIS/CERMES Université de Rouen
daniele.carricaburu@univ-rouen.fr

Depuis que les débuts du processus de médicalisation de la naissance, les historiens ont montré que les relations entre sages-femmes et médecins ont toujours été houleuses, marquées par une concurrence séculaire. Tant que l'accouchement se déroulait au domicile, ils ont pu se côtoyer sans avoir à partager un espace commun, mais à partir des années 50, la naissance s'est progressivement déplacée du domicile vers les structures hospitalières publiques et privées. Ainsi en 1952 près de la moitié des accouchements (47%) se déroulaient encore à domicile (Thébaud, 1986) alors qu'actuellement seuls 1% des accouchements se produisent ailleurs qu'en structures médicalisées. Corrélativement à cette évolution, on assiste à une sorte d'émiettement de la naissance : gynécologues « de ville », médecins généralistes, obstétriciens, anesthésistes, biologistes, généticiens, pédiatres et sages-femmes composent la mosaïque professionnelle impliquée dans la maîtrise de la reproduction humaine.

Dans les maternités, la technicisation croissante des accouchements a profondément influé sur la répartition des tâches entre sages-femmes et médecins, et sur leurs relations (Carricaburu, 2005). En pérennisant le rôle des anesthésistes, l'implantation de l'analgésie péridurale dans les années 80 a amorcé la pluridisciplinarité des équipes obstétricales qui se composent désormais de sages-femmes bien sûr, mais aussi d'obstétriciens, d'anesthésistes et de pédiatres. Désormais, les sages-femmes ont donc affaire à trois spécialités médicales différentes, et si les plus jeunes n'évoquent pas spontanément cette question, les plus anciennes l'abordent inévitablement comme une évolution « lourde » des deux dernières décennies, que vient renforcer la « réforme périnatalité » mise en place ces dernières années. On retrouve ici l'analyse de Strauss *et al.* qui, dans un ouvrage consacré à l'organisation sociale du travail médical, ont montré que, dans le cadre de l'hôpital moderne où la technologie prend de plus en plus de place, la prise en charge du patient est multidisciplinaire et les professionnels consacrent une part importante de leur travail à la coordination (*articulation work*) entre les différents intervenants. La nature des tâches s'en trouve modifiée et la pratique des professionnels devient alors une pratique d'interdépendance (Strauss *et al.*, 1985).

L'objectif de ce texte consiste à montrer, à partir d'une enquête qualitative réalisée par observations et entretiens dans des maternités de différents niveaux, en quoi la réforme de la périnatalité de 1998, en hiérarchisant les maternités, vient modifier les équilibres relationnels entre sages-femmes et obstétriciens non seulement dans leurs pratiques quotidiennes, selon le niveau des établissements dans lesquels ces professionnels exercent, mais aussi entre leurs deux groupes professionnels.

1/Entre logique d'urgence et logique d'anticipation

Historiquement, l'obstétrique française s'est structurée à partir d'une conception de l'accouchement comme situation à risque vital pour la mère et l'enfant (Naiditch et Brémond, 1998). Ainsi, selon le groupe d'experts qui a rédigé le rapport du Haut Comité de la santé publique (HCSP) qui a précédé la réforme « périnatalité » de 1998, l'obstétrique doit être considérée comme une « activité d'urgence » dans la mesure où les accouchements ne sont pas des actes programmés, et les complications obstétricales encore moins. Imprévisibles dans leur déclenchement spontané, les accouchements le sont également dans leur déroulement et ce texte insiste sur leurs complications dont certaines ne peuvent être anticipées et sont d'une « gravité extrême, justifiant une intervention souvent importante, qui pour avoir les meilleures chances doit être réalisée dans un délai de quelques minutes » (HCSP, 1994, p. 38). Comme le soulignent Madeleine Akrich et Bernike Pasveer, il existe en France « un quasi-consensus autour de l'idée que tout accouchement est potentiellement risqué, même lorsque la grossesse s'est déroulée de façon normale » (Akrich et Pasveer, 1996, p. 184). D'ailleurs il est

fréquent que les obstétriciens utilisent de façon rhétorique l'assertion selon laquelle « un accouchement ne peut être considéré comme normal que deux heures après la naissance ».

Une telle conception de l'accouchement, comme situation potentiellement pathologique, justifie une prise en charge systématique en milieu médicalisé, par différents professionnels — sages-femmes, obstétriciens, pédiatres et anesthésistes — qui doivent traiter chaque mise au monde en fonction d'un risque vital omniprésent. Mais comme le soulignent Naiditch et Brémond « quand le risque est partout, il est ingérable » (1998, p. 59), et c'est pourquoi, jusqu'à la réforme de 98, c'est la logique de l'urgence qui a prévalu, c'est-à-dire qu'à part les 2 à 3% de grossesses hautement pathologiques, facilement décelables et orientées vers des services spécialisés, les autres accouchements se déroulaient dans la maternité choisie par la femme enceinte, et en cas de complications, les professionnels devaient faire face et demander le transfert, après la naissance, souvent par la route, du bébé et/ou de sa mère vers une autre maternité, plus ou moins éloignée. La réforme de la périnatalité, dont les textes datent de 1998, a restructuré la prise en charge de l'accouchement en considérant que le risque obstétrical est en grande partie prévisible et que les professionnels doivent orienter les femmes enceintes selon le niveau de risque évalué pour elles-mêmes et pour l'enfant à naître : à chaque niveau de risque (bas, moyen, haut) correspondent des maternités de niveau I, II ou III¹. Ce dispositif est fondé sur des données épidémiologiques qui ont montré, en particulier pour le nouveau-né, que l'on pouvait nettement améliorer les résultats en matière de survie et de morbidité lorsque le transfert se fait *in utero*, c'est-à-dire avant l'accouchement. On peut considérer que ce nouveau dispositif traduit un processus de « mise en risque » (Ewald, 1986) de l'accouchement, amorcé par les pouvoirs publics dans les années 90 (Rapport Papiernik, 1992 ; Rapport Grémy, 1994). Par une surveillance régulière et médicalisée de la femme enceinte, il devient possible de prévoir le niveau de risque et ses éventuelles conséquences. Il s'agit de rationaliser le problème social de la mortalité maternelle et périnatale qui est « équipé » en tant que risque (Gilbert, 2003). Dès lors, seul le risque « imprévisible » et irréductible doit être géré dans l'urgence, quel que soit l'équipement de la maternité. La logique d'anticipation doit prendre le pas sur la logique d'urgence qui prévalait depuis des décennies.

Cette réforme, qui n'est pas uniquement organisationnelle mais aussi l'expression d'un changement paradigmatique (omniprésence du risque *versus* prévisibilité du risque), a été imposée par le haut, puisque le dispositif organisationnel est le fruit de décrets ministériels. Elle rencontre nécessairement des résistances auprès des professionnels qui, selon leur ancienneté dans l'obstétrique, ont été formés sur des bases largement divergentes, et qui de plus voient leurs pratiques modifiées par un tel dispositif.

2/ Gérer le risque obstétrical au quotidien

Si la répartition des compétences entre sages-femmes et obstétriciens est officiellement fondée sur le principe de délégation pour tout ce qui relève de la physiologie de la grossesse et de l'accouchement, la réalité du travail dans les maternités est plus complexe. En effet, selon le niveau de prise en charge qui est concédé par l'ARH (Agence régionale de l'Hospitalisation) à ces maternités, non seulement la population prise en charge peut être différente, mais la division du travail entre sages-femmes et obstétriciens peut singulièrement varier.

¹ Les maternités de niveau I prennent en charge des femmes dont la grossesse est normale et dont les nouveau-nés ne présentent pas de problèmes particuliers. Les maternités de niveau II disposent d'un service de néonatalogie qui permet d'assurer, tous les jours de l'année et vingt-quatre heures sur vingt-quatre, la surveillance et les soins spécialisés des nouveau-nés à risque et ceux dont l'état s'est dégradé après la naissance, qu'ils soient ou non nés dans l'établissement. Les maternités de niveau III disposent en plus d'une unité de néonatalogie, d'une unité de réanimation néonatale. Cet équipement leur permet de suivre les grossesses à haut risque et d'accueillir des nouveau-nés présentant des détresses graves ou des risques vitaux nécessitant des soins de réanimation, qu'ils soient nés ou non dans l'établissement. Par ailleurs, chaque maternité a une mission de proximité, ce qui signifie que les maternités de niveau II et III accueillent également des femmes ayant des grossesses normales et désirant accoucher près de leur domicile ; en revanche le dispositif prévoit l'orientation des femmes ayant une grossesse à moyens ou à hauts risques vers un établissement dont le niveau de prestations correspond aux types de risques pressentis pour la mère ou l'enfant

Les niveaux I : le « bas risque », un véritable enjeu professionnel. Les maternités qui relèvent du niveau I ne doivent plus désormais suivre que « du bas risque ». Les conventions passées entre établissements donnent les indications précises pour les transferts *in utero* vers le niveau III². Il n'y a pas d'ambiguïté dans la rédaction du texte, les recommandations de transfert ne sont pas sujettes à interprétations différentes. En revanche, lorsque les transferts vers le niveau II (risque moyen) sont traités, la formulation devient moins évidente, les situations sont énumérées après qu'il soit précisé « si l'on estime qu'une prise en charge maternelle et/ou néonatale plus intensive est recommandée ». Il ressort donc clairement des textes que c'est à l'obstétricien d'évaluer le niveau de risque et la nécessité du transfert. Qu'en est-il dans les pratiques ?

- Globalement, l'enquête montre que le transfert vers le niveau III ne suscite pas de résistance dans la mesure où il se pratique déjà depuis longtemps, le CHU représentant depuis un demi-siècle le sommet de la pyramide hospitalière. Pourtant, malgré les textes en vigueur, il n'est pas toujours réalisable. En effet, lorsqu'il s'agit d'une situation qui n'est pas considérée comme une urgence absolue (mais qui peut le devenir), une maternité de niveau I peut se voir opposer un refus de transfert car ces maternités de niveau III sont le plus souvent embouteillées, « embolisées » pour reprendre le langage vernaculaire, puisqu'elles sont en devoir d'accueillir toutes les fins de grossesse et les accouchements à risque élevé, tout en ayant en même temps l'obligation d'un accueil de proximité. Dès lors, les « petites » maternités sont amenées à garder dans leurs murs des femmes enceintes pour lesquelles le risque est majeur et leur responsabilité peut être mise en cause si les choses tournent mal : les médecins, mais aussi les sages-femmes, risquent des poursuites puisque leur mission est désormais limitée au bas risque. Se pose alors la question de savoir comment se prémunir contre un risque d'une autre nature : le risque médico-légal.

- Quant aux transferts vers les niveaux II, ils ne sont pas fréquents car il est plus facile de « passer la main », de transférer vers le niveau III qui représente l'étape ultime de la spécialisation et de l'équipement technique, alors que le niveau II a un statut ambigu, certes il possède des compétences pédiatriques que le niveau I ne peut offrir, mais, en obstétrique, la différence n'est pas assez marquée pour être acceptée. La tentation est alors grande de conserver des situations pathologiques pour lesquelles on va chercher à minimiser le risque.

En ce qui concerne **les sages-femmes** exerçant dans ces petites maternités, qui désormais ne doivent suivre que des femmes sans pathologie avérée et n'assurer que des accouchements normaux, elles revendiquent le « bas risque » comme leur propre domaine de compétences. La reconnaissance de cette catégorie délimite finalement un territoire où il leur est possible de privilégier l'environnement de la naissance et les rapports avec « la femme qui est en train de devenir mère ». Contrairement aux obstétriciens qui rejettent cette catégorie –qui à la limite pourrait se gérer sans eux- les sages-femmes, qui souvent sont dans ces structures par rejet des services très médicalisés, affirment la spécificité du niveau I et du « bas risque » puisqu'elles y trouvent un espace à leur mesure. Il serait tentant de dire que le nouveau dispositif n'a pas d'incidence directe sur les décisions qu'elles sont amenées à prendre puisque l'essence même de leur travail consiste à cerner les limites de la physiologie et à identifier le glissement vers la pathologie afin de savoir quand « passer la main » à l'obstétricien. Pourtant, l'analyse montre qu'elles peuvent être amenées à jouer les garde-fou lorsque les médecins sont tentés de ne pas transférer : personnel médical, elles savent qu'elles sont pénalement responsables. Dans les cas litigieux elles peuvent peser sur la décision du médecin, ne serait-ce qu'en écrivant ce qu'elles constatent dans le dossier médical de la patiente concernée. L'écrit (savoir ce que l'on peut ou doit écrire, ce que l'on ne peut pas ou ne doit pas écrire) devient un tel enjeu entre sages-femmes et médecins que les associations professionnelles proposent des formations spécifiquement ciblées sur ces questions.

Quant aux **obstétriciens** exerçant dans ces maternités de niveau I, ils rejettent la catégorie du « bas risque » et s'appuient sur la définition antérieure du risque obstétrical omniprésent. Ils s'insurgent contre l'orientation systématique des femmes « à risque » car ils craignent une déqualification professionnelle et focalisent leur argumentation sur la question de l'urgence incompressible, ce que

² « Risque de prématurité (< 33 SA) ; risque de faible poids à la naissance (< 1500 grammes) ; pathologie fœtale dépistée *in utero* qui nécessitera en post-natal une prise en charge spécialisée ; grossesse multiple (> ou = à 3) » (Modèle de convention de Haute-Normandie).

l'on pourrait traduire en « risques stochastiques » (Lascoumes, 1996). En insistant sur l'incertitude des accouchements, sur la gravité de certaines complications imprévisibles, sur l'impossibilité de certains transferts et sur la nécessité de savoir réagir en urgence, ces obstétriciens, pour ne surtout pas devenir des « super sages-femmes », défendent la nécessité de maintenir les compétences dont ils doivent pouvoir faire preuve, quel que soit leur niveau d'exercice puisque de toutes façons, certaines situations d'urgence imprévisibles continueront à être gérées dans les maternités de niveau I.

La logique d'anticipation qu'impose le nouveau dispositif de prise en charge de la périnatalité n'est pas totalement étrangère aux professionnels exerçant dans ces petites structures car d'une part, ils n'avaient pas attendu cette restructuration pour orienter les femmes enceintes en situation de risque grave vers les CHU et d'autre part, les pénuries de personnel les ont incités, depuis plusieurs années, à tenter de planifier leur activité.

Les niveaux III : toujours plus de pathologie. Habités à traiter essentiellement des grossesses et des accouchements pathologiques, les maternités de niveau III voient leur activité s'intensifier du fait de l'augmentation des transferts demandés par les niveaux I et II. Ces transferts sont médicalement motivés par des pathologies graves de la mère ou du fœtus, ou plus généralement par des Menaces d'accouchement prématuré (MAP) inférieures à 28 semaines³.

Cependant les professionnels estiment que d'autres facteurs que le risque obstétrical viennent interférer. En effet, d'après les entretiens, il ressort une catégorie particulière que l'on peut appeler « **les transferts du vendredi soir** ». Ces transferts correspondent sans aucun doute à des situations où le risque est élevé, mais ce qui motive le transfert, plutôt que le maintien, c'est la crainte de ne pas pouvoir faire face à la situation par pénurie de personnel ou bien par manque d'expérience du personnel, parfois intérimaire le week-end.

Autre catégorie de transfert, qui peut d'ailleurs recouper la précédente, c'est celle qui correspond à « **l'ouverture du parapluie** » que reconnaissent facilement les médecins des autres niveaux, qu'ils soient obstétriciens ou pédiatres. Se sentant menacés par le risque de poursuites médico-légales, ils disent transférer plus facilement. Position clairement formulée par cet obstétricien exerçant en maternité de niveau I : « Si, nous, on a un pépin, c'est qu'on est mauvais, si ça se passe au CHU, c'est parce que ça devait arriver... alors vous savez, la réaction est humaine : on prend le moins de risque possible ». Dans un tel contexte, la pathologie est de plus en plus envahissante, et les accouchements normaux deviennent exceptionnels en niveau III, ce qui n'est pas sans effet sur les pratiques des professionnels, et en particulier sur celles des sages-femmes.

En effet, leur domaine de compétence étant limité à la physiologie, elles ne peuvent suivre et accoucher que des femmes sans pathologie avérée. Si les situations « à risques » augmentent, leur activité en est grandement modifiée puisque les femmes concernées sont nécessairement prises en charge par des obstétriciens. L'activité des sages-femmes devient alors plus proche de l'activité paramédicale (Freidson, 1984), c'est-à-dire qu'elles secondent les médecins dans les accouchements pathologiques.

A la différence des maternités de niveaux I et II, ces services hyper spécialisés et hyper équipés en personnels et en matériel continuent, malgré la réorganisation de la périnatalité, à fonctionner selon une logique d'urgence car, du point de vue organisationnel, il n'y a pas de différence entre le jour et la nuit, entre la semaine et le week-end puisqu'ils doivent être opérationnels en permanence.

De plus, non seulement la culture de service est polarisée sur la pathologie, à laquelle d'ailleurs l'activité de recherche contribue, mais les pratiques sont fortement marquées par l'urgence puisque les accouchements prématurés y sont davantage la règle que l'exception.

3/ Hiérarchisation des modes d'exercice ou redistribution des compétences?

En première analyse, on peut s'interroger sur la place qu'occupent les sages-femmes dans la restructuration de la périnatalité. Plus précisément, on peut se demander si elles ne sont pas carrément les « oubliées » de cette réforme. Si l'on examine le rapport du Haut Comité de la Santé publique, on constate le peu de pages et même de lignes directement consacrées aux sages-femmes, alors qu'il est pourtant rappelé qu'elles assurent en moyenne plus des deux tiers des accouchements... Ainsi, le paragraphe sur les sages-femmes occupe moins de deux pages, il est sous-titré « une ressource

³ Ce qui correspond à des nouveaux-nés dont le poids est inférieur à 1300gr.

humaine insuffisamment utilisée », mais le texte ne précise pas ce qu'il entend par « utilisation insuffisante »... Les sages-femmes y sont présentées comme « l'infanterie de l'obstétrique (...) perpétuellement en première ligne », mais le paragraphe se termine ainsi : « les sages-femmes ont la meilleure part, les accouchements où la charge d'angoisse est la plus faible et où l'aspect festif de la naissance est le plus manifeste » alors que la « vie inquiète et difficile des gynécologues-obstétriciens » a été largement développée dans les pages précédentes.

Outre les passages concernant les normes de bon fonctionnement des maternités, pour lesquelles les effectifs de sages-femmes sont discutés, on relève dans les recommandations (p. 71), à la fin de la rubrique « Grossesses et maternités en milieu rural » qu'il faudrait « développer le rôle des sages-femmes à domicile » et « favoriser l'installation de sages-femmes libérales », mais là encore rien n'est expliqué de ce que l'on attend de ces professionnelles... Faut-il comprendre à demi-mot que leur installation en libéral ne se justifie qu'en milieu rural ? Quant à la rubrique « La formation des personnels en question », les sages-femmes sont juste évoquées dans le paragraphe intitulé « les autres professions » : on relève dans « le développement de la PMI » (Protection Maternelle Infantile) quelques lignes sur les sages-femmes à domicile et sur la nécessité de leur donner une compétence dans l'utilisation de l'échographie et du Doppler « dans une prospective de dépistage ». En revanche, les médecins sont largement évoqués dans cette même rubrique concernant la formation et la recommandation suivante a de quoi surprendre : « Donner aux généralistes l'équipement intellectuel et le savoir-faire qui leur permettent de suivre avec compétence une grossesse et la période post-natale ». Une telle recommandation suscite quelques commentaires car il s'agit d'une orientation forte : le groupe de travail exprime implicitement que c'est aux généralistes de suivre les grossesses et la période post-natale, quitte à devoir les former, alors que pourtant les sages-femmes ont la compétence d'un tel suivi... Pourtant, quelques lignes plus haut on peut lire que « de nombreuses données amènent à penser que la surveillance des grossesses par les généralistes donne de moins bons résultats que celle assurée par les spécialistes ou les sages-femmes » (p112). Dans ces conditions, pourquoi préférer déléguer aux généralistes plutôt qu'aux sages-femmes ? On peut émettre l'hypothèse qu'une telle délégation, au sein de la profession médicale est probablement plus facile à contrôler par les obstétriciens, car, hors établissement, laisser la possibilité aux sages-femmes d'assumer la surveillance des grossesses normales serait, selon un obstétricien interviewé, « les encourager à revendiquer le modèle hollandais ». Ce « modèle hollandais » est souvent présenté par les sages-femmes comme le modèle idéal de la répartition des compétences entre obstétriciens et sages-femmes puisque les sages-femmes hollandaises ont l'entière responsabilité du suivi des grossesses et des accouchements non-pathologiques, et les obstétriciens ne s'occupent que des grossesses et accouchements pathologiques. Alors que, comme cela a été dit plus haut, la réforme actuellement mise en œuvre traduit un changement radical dans la définition du risque obstétrical et de sa gestion, on peut en revanche avancer l'idée que la faible présence des sages-femmes dans le nouveau plan périnatalité traduit le renforcement du modèle dominant d'appréhension de la grossesse et de l'accouchement qui continuent à être médicalement perçus comme situations à risques nécessitant systématiquement un environnement médicalisé.

En ce qui concerne les **gynécologues-obstétriciens**, le rapport du Haut Comité de la Santé Publique souligne dès les premières pages la « démographie catastrophique » de cette spécialité (ainsi que celle des anesthésistes et des pédiatres). Il y est dit que « la pénurie numérique accroît la pénibilité du travail qui elle-même accroît la pénurie » puisque les conditions de travail ne sont pas particulièrement attractives pour de jeunes médecins. Actuellement, cinquante obstétriciens sont formés par an alors que la profession estime qu'il en faudrait le triple. Selon ce rapport, le déficit de recrutement s'explique également par le risque de poursuites en justice : les obstétriciens seraient davantage exposés que les autres spécialistes. Dans ce contexte de pénurie et de pénibilité du travail, les obstétriciens sont confrontés à une réforme qui change les équilibres entre spécialités et qui bouleverse leurs façons de travailler.

D'une part, en ce qui concerne le classement des maternités, ce n'est pas la spécialité de gynécologie-obstétrique qui est l'élément déterminant, mais c'est la pédiatrie néonatale qui joue un rôle prépondérant dans la restructuration de la périnatalité. Ce qui d'ailleurs est vécu par certains obstétriciens comme une atteinte à l'autonomie de leur spécialité. Cette perte d'autonomie au niveau macrosocial (*macro level*) avait déjà été analysée en 1989 par une sociologue américaine qui

considérerait que les obstétriciens étaient en train de perdre le contrôle de l'organisation de leur travail, mais, travaillant sur la réalité sociale nord-américaine, elle imputait cette perte d'autonomie au « mouvement de consommateurs » et aux revendications des sages-femmes (Annandale, 1989). Conjointement, au niveau local, les obstétriciens, qui n'exercent pas en niveau III, voient leur autonomie diminuer : habitués à réfléchir, à établir un diagnostic et à décider seuls, ces médecins doivent désormais négocier avec d'autres spécialistes appartenant à des établissements différents puisque la décision de transfert d'une femme enceinte doit être collégiale, prise conjointement avec les médecins seniors du service d'accueil et le médecin régulateur qui va organiser le transfert. Ce nouveau dispositif atteint directement les obstétriciens exerçant en niveau I : contraints d'orienter toute grossesse pathologique, ils craignent une perte de compétences, redoutent une accentuation des poursuites médico-légales et voient leur autonomie décisionnelle diminuer. Dès lors, peut-on transposer la hiérarchisation des maternités aux professionnels qui y exercent ? Certains obstétriciens, travaillant en niveau I n'hésitent pas à dire que désormais « ça va être le même boulot que celui des sages-femmes, puisque tout ce qui est pathologique doit être transféré ». Lors d'une réunion de mise en place du réseau périnatalité de Haute-Normandie, un obstétricien exerçant dans une maternité de niveau I s'est insurgé contre la réforme en cours en contestant les indications de transfert qu'il jugeait excessives et qui risquaient, à termes, de « vider les maternités de niveau I de toute compétence, puisque le boulot se limitera à repérer la pathologie et à orienter ».

Le recul est encore insuffisant pour savoir si cette restructuration de la périnatalité va induire une hiérarchisation des modes d'exercice avec un risque de déqualification de l'activité des obstétriciens exerçant dans des maternités de niveau I et une perte d'autonomie au profit des chefs de service des maternités de niveau III. Néanmoins, cette hypothèse est envisageable et en engendre une autre : en ce qui concerne les sages-femmes, on aurait alors un mouvement inverse, cette restructuration, dans laquelle elles n'ont pourtant pas été considérées comme de véritables acteurs, leur permettrait de récupérer une plus grande autonomie dans les maternités de niveau I puisque l'on n'y suit plus que des grossesses et des accouchements à faible risque, ce qui correspond à leur domaine de compétences. On peut d'ailleurs étayer cette hypothèse par les propos tenus par une directrice d'Ecole : « Les étudiantes fuient le type 3 (...) elles se sont précipitées sur les type 1 et 2 et ont délaissé le type 3 (...) Aujourd'hui, elles ont tellement le choix ! Et elles choisissent délibérément d'être ailleurs, ce qu'elles veulent, c'est pratiquer leur art, donc, c'est pas en niveau 3, c'est en niveau 1, éventuellement en 2 ». Le niveau I peut devenir réellement attractif, dans la mesure où non seulement il est centré sur les grossesses et les accouchements physiologiques, mais ce mode d'exercice confère à la sage-femme sa pleine responsabilité : « La sage-femme en type 3, elle travaille en équipe pluridisciplinaire, et elle sera toujours couverte par un autre membre de l'équipe. Si elle n'est pas au top de sa compétence, elle n'est pas isolée... Par contre, la sage-femme de garde de 24 heures en type 1, excentrée géographiquement, elle doit être au top de sa performance, car, quand elle va recevoir à minuit, alors qu'elle est pratiquement toute seule... l'obstétricien est à proximité, mais il n'est pas sur place. C'est là où elle va vraiment exercer son art en toute indépendance professionnelle, car tout va reposer sur : "j'appelle ou pas ? Je transfère ou pas ? L'obstétricien, je le réveille ou pas ? Au CHU, il y a toujours du monde, elle n'a pas l'impression d'aller réveiller à son domicile l'obstétricien, en disant "est-ce que j'ose ou j'ose pas le réveiller ?". Elle a l'interne qui dort dans la chambre de garde à deux mètres de sa propre chambre de garde, elle a l'anesthésiste qui est là 24 heures sur 24, elle n'a aucune angoisse existentielle dans l'exercice de son métier (...) Mais pour celles qui sont vraiment passionnées, c'est pas satisfaisant... elles sont attirées par l'exercice en niveau I, et ça se comprend ! » (Directrice d'Ecole). Effectivement, dans ces maternités de niveau I, où en général, chaque sage-femme est seule pendant sa garde, le mode d'exercice est radicalement différent de ce qui se vit dans les gros services, et pour celles qui en ont fait le choix, c'est ce qui en fait le prix.

In fine, cette réforme de la périnatalité, en voulant organiser le suivi des grossesses et des accouchements selon leur niveau de risque, met au jour les contradictions de l'obstétrique française qui continue à fonctionner sur le postulat que toute grossesse doit être suivie par un médecin. En imposant des exigences sécuritaires impossibles à tenir, elle aggrave la pénurie des personnels qui se consacrent à la naissance. L'enquête effectuée dans de « petites » maternités (niveau I) comme en CHU (niveau III) montre que la répartition des compétences entre sages-femmes et obstétriciens est au cœur des contradictions d'une spécialité écartelée entre deux scénarios antagonistes :

- Soit une concentration des naissances dans de grosses maternités, avec à terme la disparition des niveaux I, décriés par certains obstétriciens qui refusent l'existence du « bas risque » en matière d'accouchement. La conséquence logique en serait probablement la remise en cause de la spécificité du statut médical des sages-femmes. Prenant l'exemple des chirurgiens ou des anesthésistes qui ont des infirmières spécialisées pour les assister, ces mêmes obstétriciens souhaiteraient dans un avenir relativement proche, faire sauter le « verrou physiologie/pathologie » qui organise l'attribution des compétences des sages-femmes. L'alignement se ferait sur le modèle des infirmières aides-anesthésistes, ce qui reviendrait à officialiser ce qui se passe déjà en niveau III où l'essentiel des pratiques des sages-femmes relève du para-professionnel, tel que Freidson (1984) le définit.

- Soit un redéploiement des obstétriciens sur la pathologie, et uniquement sur la pathologie, ce qui résoudrait la question de la pénurie. Il leur faudrait accepter que d'autres professionnels prennent en charge les grossesses et les naissances qui relèvent du « bas risque ». Les sages-femmes, avec leurs quatre années de formation, pourraient devenir alors les « généralistes » de la naissance : on retrouve le « modèle hollandais » déjà évoqué.

Les relations professionnelles sont bien évidemment centrales dans l'alternative présentée mais l'enjeu ne peut être réduit à un affrontement entre deux groupes professionnels, au lobbying de toute façon inégal, car, comme toute spécialité médicale, l'obstétrique est traversée par des segments professionnels (Bucher et Strauss, 1961) porteurs de projets différents. Dans un pareil contexte, seul l'Etat est en mesure de faire des choix politiques, au nom du bien commun, qui transcendent les intérêts corporatistes.

Bibliographie

- Akrich M., Pasveer B., 1996, *Comment la naissance vient aux femmes*, Paris, Synthélabo, coll. « Les empêcheurs de penser en rond ».
- Akrich M., 1998, « Soins périnataux : avantages et inconvénients du fonctionnement en réseau. Analyse et point de vue du sociologue », *Journal de Gynécologie Obstétrique et biologie de la reproduction*, 27, 2, pp. 197-204.
- Annandale, E., 1989, « Proletarianization or restratification of the medical profession ? The case of obstetrics », *International Journal of Health Services*, 19, 4, pp. 611-634.
- Bucher R., Strauss A., 1961, « Professions in proces », *American Journal of Sociology*, 66, pp. 325-334.
- Carricaburu D., 2005, « De la gestion technique du risque à celle du travail : l'accouchement en hôpital public », *Sociologie du Travail*, 47, pp.245-262.
- Ewald F., 1986, *L'Etat providence*, Paris, Grasset
- Freidson E., 1984, *La profession médicale*, Paris, Payot (1970, 1^{ère} ed., USA)
- Gilbert C., 2003, « La fabrique des risques », *Cahiers internationaux de sociologie*, CXIV, Jv-juin 2003, pp. 55-72
- Lascoumes P., 1996, « la précaution comme anticipation des risques résiduels et hybridation de la responsabilité », *L'année Sociologique*, 46, 2, pp.359-382.
- Naiditch M., Brémond M., 1998, « Réseaux et filières en périnatalogie, définitions, typologie et enjeux », in : Conférence de consensus *Journal de Gynécologie Obstétrique et biologie de la reproduction*, 27, 2, pp. 52-61.
- Thébaud F., 1986, *Quand nos grand-mères donnaient la vie - La maternité en France dans l'entre-deux-guerres*, Lyon, Presses universitaires de Lyon.

Rapports

- La sécurité et la qualité de la grossesse et de la naissance : pour un nouveau plan de périnatalité*, 1994, Haut Comité de la Santé Publique, Paris, collection Avis et Rapports.
- Réseaux de soins en périnatalité*, actes du colloque de Dijon - 22 juin 1998 - Editions ENSP.
- “ *Rapport du groupe de travail sur la sécurité de la naissance auprès du Haut Comité de Santé Publique* ”, Rapport rédigé par Emile Papiernik, 1992.

Modernisation des entreprises publiques et transformations des rapports au travail : entre mobilisation et marginalisation

John Cultiaux

Unité d'analyse des organisations (IAG/REHU), Université catholique de Louvain, Laboratoire de changement social (LCS), Université Denis-Diderot, Paris

Contrairement à ce que l'adoption du terme de « modernisation » pourrait laisser supposer, le mouvement de réforme des entreprises publiques que nous observons aujourd'hui en Belgique et en Europe, va bien au-delà de la dimension essentiellement technique, juridique et organisationnelle qu'il recouvrait autrefois. A partir d'une redéfinition de la performance en terme de compétitivité économique, il a également préfiguré à une transformation sans précédent des modes de gestion qui en appellent désormais davantage à l'implication des individus qu'à leur capacité à se conformer à une norme (Laville, 1996 ; Thévenot, 1997).

En cela la modernisation participe de « l'avènement d'une nouvelle représentation de l'entreprise et du processus économique. Celle-ci entend fournir à ceux dont l'engagement est particulièrement nécessaire à l'extension du capitalisme [...] des évidences quant aux 'bonnes actions' à entreprendre [...], un discours de légitimation de ces actions, des perspectives enthousiasmantes d'épanouissement pour eux-mêmes, la possibilité de se projeter dans un avenir, remodelé en fonction des nouvelles règles du jeu et la suggestion de nouvelles voies de reproduction pour les enfants de la bourgeoisie et d'ascension sociale pour les autres » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 93). Pour certains, en effet, les formes prises par la modernisation contemporaine répondent effectivement à une demande de justice que nous pouvons qualifier d'« existentielle » et qui en appelle à plus d'autonomie et de reconnaissance des individus contre l'indifférenciation, l'égalitarisme mais également les traits aliénants et pathogènes dénoncés comme propre au fonctionnement bureaucratique de ces entreprises (Chanlat, 1999 ; Dejours, 1998).

Mais pour d'autres, ces changements sont vécus comme une rupture, une épreuve douloureuse et une perte. Il s'agit de ceux dont on a signifié l'incompétence avec trop de régularité ; ceux qui ont « survécu » à un mouvement de restructuration et de requalification qui les a privés de tout repère ; ceux pour qui le fonctionnement ancien avait un sens, non seulement parce qu'il leur assurait à eux, ainsi qu'à leurs proches, un cadre sécurisant d'existence mais également parce qu'il leur avait donné un métier et une fierté ; ceux, finalement, que l'on n'entend que très rarement s'exprimer si ce n'est dans la plainte.

La situation des travailleurs statutaires peu qualifiés des deux entreprises publiques belges que nous avons investigués nous a ainsi particulièrement intéressé tant elle révèle un positionnement à la fois problématique mais également tout à fait en décalage par rapport aux stratégies de mobilisation qui sont mises en œuvre dans ce processus de réforme organisationnelle. Loin de procurer, comme à d'autres agents, de nouvelles « motivations psychologiques » (Weber, 1968) c'est à dire de nouvelles raisons de s'engager, force est de constater que pour ces agents ces changements sont la source d'un malaise profond qui peine à être entendu, s'il n'est pas renvoyé à quelques formes de déni (tels que l'incontournable présumé de « résistance au changement »). Si elle nous intéresse, c'est également parce que nous y voyons également les composantes d'un processus plus général de « désaffiliation » (Castel, 1991 et 1995 ; Gaulejac et Taboada-Léonetti, 1994 ; Soulet, 1994) dans lequel se trouve pris une large part du monde du travail bien au-delà de ces organisations¹⁴.

Notre étude a, au contraire, pris le parti de donner la parole à ces travailleurs pour participer avec eux à l'élucidation de cette expérience qu'ils vivent et des jeux dans lesquels ils sont pris. Se fondant, dans

¹⁴ Lorsqu'ils évoquent les évolutions du champ du travail tel qu'il se trouve reconfiguré par la diffusion d'un « Nouvel Esprit » des entreprises publiques, Luc Boltanski et Eve Chiapello constatent la mise en œuvre d'une dualisation accrue du salariat. Il semble en effet que celui-ci soit soumis à une véritable « malédiction qui semble s'abattre sur les populations les moins qualifiées et se renforcer au cours du temps » et qui « est le résultat d'un processus de sélection/exclusion à l'œuvre depuis plus de vingt ans et qui prend sa source dans les nouvelles pratiques de gestion du personnel » (Boltanski et Chiapello, *op. cit.* : p. 313).

la production des données comme dans leur exploitation, sur une collaboration étroite permise par la mise en œuvre d'un dispositif participatif en groupe¹⁵, nous avons tenté de mettre à jour les dimensions les plus marquantes de ce malaise telles qu'ils peuvent leur donner sens, et de les rapporter aux dynamiques propre du changement tel qu'il les concerne. Ce sont les premières réponses apportées sur ces deux axes, que nous présenterons dans le cadre de cette communication.

La déprise des situations

Trois dimensions essentielles émergent de façon récurrente des témoignages et renvoient à un vécu général des situations en terme de déprise, c'est-à-dire d'une moins grande capacité à faire face à ce qui se joue face à eux. Le positionnement subjectif qu'expriment ces individus au travers de leur plainte s'exprime ainsi : par le sentiment d'être isolé ; par le sentiment de se trouver face à un pouvoir abstrait et démesuré ; et, enfin, par le sentiment d'être déconsidéré.

Un sentiment d'isolement

Au travers des récits et témoignages recueillis se noue, en premier lieu, l'expression générale d'une solitude ou d'un sentiment fort d'isolement. Même lorsqu'ils sont engagés dans des collectifs étendus (comme le sont un centre de tri ou un *call-center*, par exemple), les individus expriment le sentiment de faire face de plus en plus « seuls » aux épreuves¹⁶ renouvelées du travail quotidien.

Parmi le personnel peu qualifié, deux figures essentielles se dessinent autour de cette caractéristique. La première pourrait être rapportée à celle de *l'ancien* (généralement statutaire) qui se trouve seul face aux changements des « façons de faire », à la complexité des nouvelles procédures (notamment via l'informatisation des tâches), aux exigences nouvelles en terme de performance et de rentabilité (individualisation des évaluations), à l'intensification du travail, à un nouveau langage (l'utilisation de termes anglais en est symptomatique) et à ses propres craintes de ne pas être à la hauteur.

Une seconde figure, singulièrement différente de la première, partage cet état de solitude mais pas nécessairement le même vécu. Il s'agit du *nouveau* (ou plus généralement du travailleur contractuel et précaire) ou du *jeune* qui entretient avec l'ancien une relation ambivalente. Certains sont identifiés comme victimes d'un système qui leur laisse miroiter la possibilité d'une intégration à long terme, possibilité qui se trouve, dans les faits, assez peu rencontrée. D'autres sont, au contraire, identifiés comme des jeunes individualistes qui « ne comprennent pas qu'il gagnerait à jouer le jeu de la solidarité »¹⁷ mais qui, à la place « sont prêt à nous monter dessus » ou « à nous apprendre notre métier ».

Tous ces individus, bien que différents et renvoyés à eux-mêmes, c'est-à-dire à leur singularité et à une réalité sur laquelle ils n'ont plus prise, sont toutefois unis dans cette nécessité de « mordre sur leur chique » et de se soumettre à des épreuves floues aux issues mal définies. Les premiers n'ont aucune assurance que demain, c'est-à-dire une fois passée la période transitoire, sera meilleur qu'aujourd'hui. Au contraire, on semble les assurer du contraire lorsqu'on leur promet un changement continu, une flexibilité nécessairement accrue de chacun ou quelque plan de départ dont ils « devraient se saisir ». Les seconds (particulièrement les jeunes moins qualifiés) n'ont aucune garantie de conserver leur

¹⁵ En tout, trois groupes d'une dizaine de personnes ont été conduits dans la production et l'analyse de récits d'expériences singulières illustrant les difficultés rencontrées par les individus dans leur activité quotidienne. L'inspiration méthodologique de notre démarche peut être trouvée in QUIVY, R., RUQUOY, D. ET VAN CAMPENHOUDT, L. (1989), *Malaise à l'école. Les difficultés de l'action collective*, Bruxelles : Publications des Facultés universitaires Saint-Louis. Ces analyses ont été complétées par une quarantaine d'entretiens auprès de personnels de statuts et de niveaux hiérarchiques différents.

¹⁶ Tout au long de ce texte, nous entendrons cette notion d' « épreuve » au double sens que lui donne la sociologie des conventions. « La première signification a trait à l'évaluation : l'épreuve permet de juger la valeur d'une chose ou d'une personne et de lui conférer une place dans un classement. [...] On est dans le registre de la mesure et de la justice » (Périlleux, 2001, p. 51). Cette acception du terme d'épreuve rentre plus directement dans le cadre d'une « préoccupation classique [...] d'établir des classes d'équivalence et un ordre sur les membres d'une société » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 161) dont nous avons déjà parlé. « La deuxième signification est d'ordre plus existentiel : on peut dire que la souffrance ou l'adversité, comme les obstacles rencontrés dans le cours de l'activité de travail, représentent une certaine mise à l'épreuve de soi » (Périlleux, *op. cit.*, p. 51).

¹⁷ Convenons que les citations d'entretiens traités par ailleurs ou d'analyses produites en groupe seront distinguées du corps du texte par une police italique disposée entre guillemets.

place ou d'acquérir un statut meilleur mais ils ressentent davantage le poids d'une pression individuelle à « faire leurs preuves » sans garantie de sortir de la précarité de leur statut. Pourtant, de leur côté également, ils sont condamnés à donner le maximum.

La démesure des situations

Au travers des expériences singulières qui nous ont été rapportées par les travailleurs statutaires, le sentiment d'isolement s'accompagne ou se corréle, en deuxième lieu, à un sentiment de *démesure* des situations. Ce sentiment se manifeste par le fait que lorsqu'ils interpellent les situations et veulent révéler ou empêcher certaines injustices, les travailleurs qui témoignent de ces situations et tentent d'en analyser les fondements se trouvent face à l'immensité et à la complexité de ce système. Au titre de justification ultime, la « *réalité du marché de l'emploi* » ou la « *réalité de la concurrence* » leur sont opposées comme des réalités autonomes dans lesquelles il faut désormais croire et qu'il faut intégrer en tant que telles pour agir mais qui ne leur laisse aucune prise sur la réalité.

Dans ces conditions comment dénoncer ce que l'on considère comme une injustice mais qui apparaît dans « l'ordre de ces choses » comme : le licenciement de contractuels méritants mais « surnuméraires » ; la suppression d'un service ou le déplacement d'agents du fait de restructurations et de rationalisations ; la mise au rencard de travailleurs expérimentés ; le changement des façons de faire que l'on croyait performantes ; l'abandon de valeurs et de principes qu'on lui avait appris à tenir pour acquis ; etc. ? Comment agir comme sujet, c'est-à-dire comme un acteur critique de son organisation et faire face à sa propre impuissance et à celle de ceux qui, comme lui, se sentent abandonnés ?

Déconsidération, honte et souffrance

A l'ombre du gain de reconnaissance authentique dont témoignent certains se nourrit, en troisième lieu, un sentiment tout aussi fort de *déconsidération* : de leur capacité à être pleinement des acteurs du changement ; des valeurs qui les ont portés jusqu'ici ; des « grandeurs » (Boltanski et Thévenot, 1991) auxquelles ils ont accédé pendant leur carrière ; mais aussi du métier qu'ils exerçaient et dont ils étaient fiers. Par opposition à l'idée de considération¹⁸, ce sentiment manifeste l'engagement de l'individu dans un processus qui le fait accéder (ou le « relègue ») à une *place*¹⁹ où il est confronté « à une image négative qui le met dans une contradiction entre ce qu'il lui faut être pour se faire reconnaître socialement et l'identité qui lui est assignée » (Gaulejac, 1996). Il le renvoie aussi à une expérience spécifique marquée par une souffrance authentique.

Telle qu'exprimée au travers des analyses, cette souffrance apparaît tout autant être celle « de ceux qui ont peur de ne pas donner satisfaction, de n'être pas à la hauteur des contraintes de l'organisation du travail : contraintes de temps, de cadence, de formation, d'information, d'apprentissage, de niveau de connaissances et de diplômes, d'expérience, de rapidité d'acquisition intellectuelle et pratique et d'adaptation à la « culture » ou à la logique de l'entreprise, aux contraintes du marché, aux rapports avec les clients, les particuliers ou le public, etc. » (Dejours, 1998, p. 28). La « crainte d'être incompetent », la « contrainte à mal travailler » (ce qui pourrait signifier aussi, tant le fait de travailler délié du collectif que de travailler dans une optique de rentabilité plutôt que de service) et le peu d'espoirs de reconnaissance de ce qu'ils « *font tout les jours de bien pour l'entreprise* » traversent effectivement les récits et témoignages que nous avons recueillis.

S'y expriment, à divers niveaux, la gêne et la honte : de ne pouvoir vendre autant qu'une jeune et d'être perpétuellement dénigré pour ce défaut de performance ; de vivre en permanence avec ce sentiment de « *n'être pas à la hauteur* », « *d'avoir vieilli de vingt ans en un an* » ; « *d'être en permanence humiliés* » par des plus jeunes, par des plus instruits (ou encore par des usagers-clients)

¹⁸ « Le mot « considération » renvoie à deux significations complémentaires. Dans un premier cas, le mot signifie « examen attentif », ce que relève un regard vigilant (des yeux ou de l'esprit). Dans un autre emploi, le sens du mot se déplace très légèrement pour signifier « l'égard, l'estime ». [...] Dans tous les cas, le mot « considération » invite à s'interroger sur ce que révèle l'attention qui fonde la considération mais aussi sur la valeur qui justifie l'estime ou l'égard des autres. [...] : quels sont les valeurs, les statuts, les appartenances, les caractéristiques (sociales, culturelles ou religieuses) qui favorisent cet égard ou qui méritent d'être « pris en considération » ? » (Déloye, 1998, p. 103).

¹⁹ C'est-à-dire également à un rôle, à un statut ou à une définition de leur identité (Gaulejac et Taboada-Léonetti, *op. cit.*)

au nom d'impératifs et de réglementations que l'on considère absurdes ; de s'être finalement montré impuissant face à toutes ces situations d'injustice.

La modernisation sous contrôle

Lorsque, dans le cadre d'une problématique d'exclusion, Norbert Elias observe la dynamique des rapports de pouvoir entre « inclus » et « intrus », il nous amène à considérer, comme part significative du processus de désaffiliation que nous observons, la mise en œuvre de « désintégration » sociale et de contrôle social qui nous apparaissent directement en lien avec le sentiment de déprise.

Il appuie ce propos sur l'analyse d'un phénomène de ségrégation urbaine entre deux types de populations, exemple dans lequel les « nouveaux arrivants », contrairement aux anciens habitants du quartier, ne se connaissent pas. Il observait en fait combien les seconds semblaient *de fait* favorisés du fait que les premiers constituaient un ensemble moins « intégré », moins cohérent. En ce sens, le cas que nous étudions ici se présente d'une manière singulièrement différente : ceux que nous présenterions ici comme « intrus » sont précisément les « anciens » qui partagent une histoire parfois très longue, des référents communs intériorisés de longue date, des implicites qui nous échappent et font qu'ils se reconnaissent mutuellement, qu'ils se trouvent assurés de trouver dans l'autre un écho à leurs propres craintes.

Comment en sont-ils arrivés là ? Au travers de quelles dynamiques s'est produit ce passage d'une époque où « *il y avait toujours moyen de s'arranger* » avec ses collègues et avec son chef, d'une période « *où tout le monde était plus détendu et où on pouvait plaisanter sans que ça ne tourne en bagarre* », d'un temps dont l'évocation vaut aujourd'hui à leur auteur d'être considéré comme nostalgique ou irréaliste à une époque où ils sont mis à la marge de *leur* entreprise et entretenue avec elle un rapport en souffrance ? Enfin, comment les situations tiennent-elles néanmoins ?

Les composantes organisationnelles de la désintégration : individualisation et intensification

Lorsqu'ils s'attachent à décrire la reconfiguration organisationnelle des cadres de leur activité quotidienne, plusieurs récits font directement référence au fait que les plans de restructuration, de requalification et de réorganisation de l'activité ont contribué à favoriser trois dimensions généralement rencontrées dans les organisations privées : la fragmentation ou l'éclatement du collectif traditionnel ; l'individualisation des postes et des mesures de performance ; et l'intensification du travail (*e.a.* Clot, Rochex et Schwartz, 1992 ; Aquain, Bué et Vinck, 1994 ; Gollak et Volkoff, 1996 ; Carton, 2004).

Tout d'abord, en redessinant les frontières des services, en rationalisant l'usage de la main d'œuvre et en contraignant les individus à l'exercice d'un autre métier dans un autre environnement, le changement semble avoir particulièrement mis à mal les supports collectifs traditionnels et les réseaux relationnels informels que les individus avaient tissés tout au long de leur parcours pour exercer leur activité. Du fait de ces recompositions et des nombreux départs qui les ont accompagné, beaucoup ne peuvent plus que déplorer la perte de collègues avec lesquels ils avaient « *appris à fonctionner* » et qui, au même titre que les ressources individuelles (savoir-faire pratiques), constituaient une ressource nécessaire pour « *faciliter l'usage des pratiques bureaucratiques* » (Hanique, 2004, p. 49) et dépasser les contradictions institutionnelles produites par de telles organisations²⁰.

Ensuite, qu'il s'agisse de pointer du doigt la réorganisation des postes de travail fonctionnels et individualisés²¹ ou la constitution en « équipes » soumises à une réglementation forte de la communication²², les dispositifs organisationnels ou réglementaires semblent au contraire entraver la

²⁰ A cette étape pré-modernisation, ces contradictions se traduisant « par la coprésence de trois logiques d'action distinctes, pour ne pas dire peu compatibles : d'abord ils appartiennent au secteur public et sont, à ce titre, tenus de respecter des principes d'action bureaucratique [...] ensuite] une autre logique d'action [...] les porte à nourrir une représentation éthique de leur rôle dans la société [...] et enfin,] à ces deux logiques d'action parfois contradictoires entre elles s'ajoute un troisième modèle, plus récent, mais introduit avec vigueur par le biais des discours managériaux : la logique marchande » (Hanique, *op. cit.*, p. 135).

²¹ Un postier nous explique à propos de la mise en place de nouveaux casiers de tri individuels dans son bureau de Poste : « *avant tout cela se faisait sur la même table. Maintenant on se tourne le dos [de sorte que] si un facteur est plus avancé dans son travail, il ne voit plus celui qui trime à côté* ».

²² Pouvant aller jusqu'au découragement de toute communication interpersonnelle par réglementation explicite ou organisation de pauses « décalées » de sorte que les agents d'une même équipe ne puisse se rencontrer.

possibilité de maintenir ou de reconstruire cette collaboration informelle entre soi. Ils les renvoient au contraire à la stricte activité définie par les cahiers des charges et les procédures de travail scientifiquement élaborées (c'est-à-dire, en quelque sorte, renforcer le poids d'une bureaucratie qu'ils avaient appris à domestiquer).

La fabrication de ces « collectifs individualisés », c'est-à-dire de collectifs constitués d'individus agrégés, soumis aux mêmes contraintes mais rendus moins capables d'y faire face de manière solidaire et coordonnée, s'accompagne enfin, de manière correspondante, à une intensification croissante de la charge qui pèse sur ces individus. Ainsi, s'il semble bien que les exigences qui portent sur chacun en terme de performance se soient trouvées accrues, c'est également parce que l'intensité de cette charge se trouve encore renforcée du fait des nouveaux principes et dispositifs de travail. Favorisant la performance individuelle au mépris des dynamiques collectives implicites, ceux-ci tendent en effet à reporter le coût des ajustements inévitable qu'implique toute activité – et dont les ergonomes et psychodynamiciens du travail ont démontré l'importance (Dejours, *op. cit.*) – sur les individus qui en ont la charge (les agents) ou la responsabilité (les responsables directs, souvent malmenés dans les récits). Lorsque la ressource que constitue le collectif se dérobe, c'est bien dans ses propres ressources psychiques et subjectives, dont nous avons montré la fragilité, que les individus sont amenés à puiser davantage pour combler les manques de la prescription. C'est en eux-mêmes qu'ils doivent trouver les solutions aux problèmes spécifiques qu'ils rencontrent et que ne peut anticiper l'organisation du travail.

Du retrait à la radicalisation des relations entre soi : manifestation d'un contrôle horizontal

S'ils disposent d'une assise totalement renouvelée pour agir, les individus que nous avons rencontrés ne sont donc pas simplement réactifs par rapport à ces changements. Face aux contraintes organisationnelles et aux nouvelles formes de souffrance qu'elles génèrent pour les individus, ceux-ci peuvent, en deuxième lieu, s'engager dans des stratégies individuelles ou collectives de défense dont l'ambivalence²³ est une caractéristique à considérer dans la mise en lumière des dimensions affectées des changements contemporains. Deux grands ordres de stratégies (parfois endossées par des individus différents ou, alternativement, par un même individu dans une même situation) ont ainsi été observés au travers des récits : celles qui montrent des individus en *retrait* par rapport aux situations et celles qui, à l'inverse, les voient s'*engager* dans une radicalisation des relations pouvant aller jusqu'au conflit.

Sans la nier totalement, l'option du retrait témoigne particulièrement de ces entraves faites à la dynamique solidaire du collectif et manifeste dans le jeu relationnel ce qui avait pu être exprimé en terme d'isolement et de démesure. Cette attitude apparaît inscrire le sujet dans une contradiction forte entre un souci de « *prendre sur soi* », de « *mordre sur sa chique* » et donc, avant tout, de pouvoir continuer à « *tenir le coup* » pour ne pas se laisser submerger et le fait que, ce faisant, ils mettent au second plan l'investissement collectif dans la recherche de nouveaux ajustements qui pourraient rendre le travail plus supportable.

Cette intériorisation de la contradiction organisationnelle dans laquelle se trouvent pris les individus (la contrainte à faire plus avec moins de ressources collectives amenant les individus à s'isoler davantage) est certes favorisée dans des configurations de poste individualisées mais se rencontre aussi dans des espaces plus ouverts. Ainsi, d'autres situations de retrait ont été constatées dans le cadre de conflits où d'autres protagonistes étaient engagés, donnant à cette attitude une coloration plus stratégique : privilégier de laisser faire ceux qui paraissent mieux armés ou qui sont « *couverts par leur casquette syndicale* » plutôt que de prendre le risque de se découvrir, de s'attirer des ennuis ou, tout simplement, de perdre son temps. Dans le cadre d'une « *lutte des places* » (Gaulejac et Taboada-Léonetti, *op. cit.*) où leur grandeur leur apparaît continuellement mise en question, certains peuvent ainsi préférer abandonner la résolution des situations collectives – d'autant plus qu'elles leur paraissent démesurées – pour se concentrer sur l'essentiel : leur propre place.

²³ « Nécessaires à la protection de la santé mentale contre les effets délétères de la souffrance, les stratégies défensives peuvent aussi fonctionner comme un piège qui désensibilise contre ce qui fait souffrir. Et, au-delà, elles permettent parfois de rendre tolérables la souffrance éthique, et non plus seulement psychique, s'il on entend par là la souffrance qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet, mais celle qu'il peut éprouver de commettre du fait de son travail, des actes qu'il réproouve moralement » (Dejours 1998, p. 44).

Outre ces comportements de retrait, d'autres récits donnent à voir combien l'engagement des individus dans des situations tendues peut, au contraire, s'accompagner d'une explicitation du rapport de force (tant avec ses pairs qu'avec ses supérieurs) dans le souci de réaffirmer ses « fidélités éthiques » (Audi 2000 *citée par* Hanique, *op. cit.*), c'est à dire les valeurs traditionnelles ou les principes dont le sujet ne veut se départir. Certains récits évoquent ainsi : les « rappels à l'ordre » qui sont faits aux collègues qui sont tentés d'affirmer, explicitement ou par leur comportements, leur détachement par rapport à ces valeurs de solidarité ou d'attachement à l'usager ; les rapports de force dans lesquels certains s'engagent contre leur hiérarchie directe, généralement mise à mal dans les récits ; mais aussi les violences, généralement verbales, dont sont parfois victimes les travailleurs statutaire de la part de collègues contractuels ou d'usagers.

Ce qui marque dans ces situations, c'est bien le caractère violent des relations qui s'y nouent entre pairs ou avec ceux qui peuvent, à un moment, incarner l'altérité menaçante : le jeune arrogant, le chef « parachuté qui ne connaît pas le terrain » (mais aussi, à l'inverse, l'ancien qui ne suit pas ou qui freine ceux qui veulent s'en sortir). Face à un obstacle qui surgit, les attitudes reflètent ainsi, non pas tant la recherche d'un accord qui permettrait de reconfigurer une base collective que, l'engagement d'« épreuves de force », forme d'épreuve dont la « caractéristique est de n'être ni spécifiée, ni contrôlée » (Boltanski et Chiapello, *op. cit.*, p. 411) et qui ne se réfère qu'au rapport même entre parties et aux forces respectives qu'elles engagent pour se mesurer. Plaçant la relation hors équivalence, c'est-à-dire hors d'une référence « à quelque chose qui n'est pas des personnes et qui les dépasse » (Boltanski, 1995, p. 74), elles font courir aux individus le risque de subir ou d'exercer l'arbitraire, de stigmatiser voire d'exclure alors même qu'elles visent à réaffirmer la nature essentielle des règles collectives et à lutter contre cette dynamique d'exclusion dont ils sont victimes.

Monopolisation du pouvoir et contrôle vertical

Les manifestations de retraits ou d'engagement tels que nous venons de les décrire – et qui en partie participent au projet des individus de résister à la désaffiliation et à son vécu éprouvant – peuvent être vues comme un déplacement des contradictions organisationnelles au niveau des dynamiques relationnelles. De même, le vécu en terme de honte et de gêne peut être considéré comme une forme d'intériorisation de ces contradictions et du jugement qui porte sur eux (Gaulejac, *op. cit.*).

Mais ces différentes attitudes et positionnements subjectifs révèlent aussi la mise en œuvre de processus de *contrôle* « horizontal » ou d'« autocontrôle » (Elias, 1975 et 1991) qui participent finalement à la monopolisation du pouvoir « légal » et donc au support d'un contrôle vertical. Il ressort en effet que, outre les cas de violence sans issues que celles du retrait (revenir dans le rang) ou du renoncement (mutation des agents, effondrement psychique et dépression), de nombreuses autres situations voient l'autorité légitime intervenir comme seule solution pour dénouer les controverses. Ainsi, si nombre d'acteurs s'engagent dans un rapport de force avec leur supérieurs directs (généralement des agents statutaires ou de jeunes contractuels « de passage »), c'est généralement en s'adressant « plus haut » que les solutions pourront être trouvées et que les conflits pourront être pacifiés. Agissant comme référent dernier, l'autorité qui est finalement le maître d'œuvre du changement qu'ils dénoncent est aussi celle qu'ils légitiment et font, comme au travers d'un vieux réflexe bureaucratique.

En se tenant en retrait, en se conformant ou, au contraire, en intervenant au travers d'arrangements parfois violents pour que les situations trouvent une issue, pour traquer les « carottiers qui ne font pas leur part », pour prendre la part de ceux « qui n'en peuvent plus » ou pour, tout simplement « assurer le service », les uns et les autres participent à réaliser (au sens de rendre plus réel) cette réforme que, pourtant ils dénoncent. Ils participent à maintenir la modernisation sous contrôle au bénéfice des modernisateurs mais au détriment du socle d'intégration sur lequel ils reposaient autrefois leur être et leur agir et au risque de précipiter leur mise à la marge. En l'intériorisant et en la déplaçant au cœur de situations d'épreuves quotidiennes, les travailleurs statutaires semblent de manière paradoxale, enfermés dans la contradiction qu'ils vivent entre, d'une part, « une organisation dont les efforts réformateurs tendent vers le développement d'une mobilisation individuelle et subjective des agents en situation » et, d'autre part, le souci « de maintenir un fonctionnement collectif, porteur des conditions d'efficacité professionnelle et capable de faire face aux contradictions d'une institution en pleine mutation » (Hanique, *op. cit.*, p. 134).

Un au-delà de la plainte ?

C'est en cela que les processus d'intégration et de désintégration, mis en évidence par Norbert Elias, se complètent de même, peut-être, que les processus d'engagement et de désaffiliation : au travers d'une dynamique de contrôle qui engage tout ceux qu'elle n'exclut pas totalement dans les contradictions que libère le changement. Mais, malgré la force des processus engagés dans ces espaces et que révèle l'observation attentive des situations, notre analyse ne souhaite pas se limiter à dresser le récit d'une « chute » ou d'un « effondrement » inéluctable du monde du travail et des solidarités qui, de tout temps, l'ont traversé.

Tout ordre institué – ou en institution – pose en même temps la possibilité d'une exclusion par les frontières qu'elle érige, ce qui rend vaine toute tentation à idéaliser un service public traditionnel qui n'échappe en rien aux logiques ségrégatives de toute institution. Il ne faut pas pour autant se limiter à en considérer les parties obscures et négatives sous peine de nier la légitimité de la critique qui a porté le mouvement de modernisation contemporain, ramener l'engagement dont certains font la démonstration à une forme d'emprise ou de s'engager dans une « guerre des mondes » et dans un affrontement nécessairement idéologique.

Si la mise en évidence de dynamiques qui semblent converger, au cœur de ces entreprises en transformation, vers des logiques de violence, d'aliénation et de ségrégation, nous permet de mieux saisir la nature du vécu de ces hommes et femmes et des logiques de pouvoir qui se nouent dans ces espaces, elle doit surtout nous permettre d'envisager et de travailler à une au-delà. Pour cela, il faut nous convaincre que les acteurs sociaux et les travailleurs ne sont pas démunis de ressources et les témoignages montrent bien comment ils tentent de « s'arranger » avec la réalité. Mais, ce qu'il faut encore pour que ces arrangements locaux ne fragilisent pas la possibilité de compromis de portée plus large²⁴ (de Nanteuil-Miribel 2002), c'est interroger au regard de ce que nous savons les conditions d'une mobilisation de ces ressources pour porter les plaintes locales en critique sociale et envisager la construction de nouveaux espaces de reconnaissance et d'action incorporant cette expérience et cette forme d'engagement authentique dont ils continuent de témoigner.

Bibliographie

- Aquain, V., Bué, J. et Vinck, L. (1994), « L'évolution en deux ans de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés », *Premières synthèses*, Paris, DARES ;
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. (1995), *L'amour et la justice comme compétences*, Paris, Métailié.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
- Carton, D. (2004), « L'intensification du travail » in Bué, J., Coutrot, T. et Puech, I., *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête*, Paris, Octarès.
- Castel, R. (1991) « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle. », dans DONZELOT, Jacques, (dir.), *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Paris, Éditions Esprit, 1991
- Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Chanlat, J.-F (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail » in Brunstein, I., *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 29-61
- Clot, Y., Rochex, J.-Y. Schwartz, Y. (1992), *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Editions Matrice
- Dejour, C. (1993), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Déloye, Y. (1998), « La citoyenneté entre considération et inconsidération. Réflexions sur les exemples américains et français à partir de l'œuvre d'A. de Tocqueville » in Haroche, C. et Vatim, J.-C. (1998), *La considération*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 103-116.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

²⁴ La sociologie des conventions entend par *compromis* des accords durables orientés vers la définition d'un « bien commun », par opposition aux *arrangements* qui sont des formes d'accord locaux construits hors de cette référence au bien commun (Boltanski et Thévenot 1991).

- Elias, N. (1975), *La dynamique de l'occident*, Paris, Calmann-Levy.
- Elias, N. (1991), *La société des individus*, Paris, Fayard.
- Elias, N. et Scotson, J. L. (1997), *Logiques de l'exclusion*, Paris, Fayard
- Gaulejac, V. de et Taboada-Léonetti, I. (1994), *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gaulejac, V. de (1996), *Les sources de la honte*, Paris, Desclée de Brouwer
- Gollak, M. et Volkoff, S. (1996), « Citius, altius fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre, pp. 54-67.
- Hanique, F. (2004), *Le sens du travail. Chronique d'une modernisation au guichet*, Paris, Erès.
- Laville, J.-L. (1996), « Service public social et modernisation de la gestion » in Grenion, C. et Fraisse R. (dir.), *Le service public en recherche. Quelle modernisation ?* Paris, La documentation française.
- Nanteuil-Miribel, M. de (2002), « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? », *Travail et Emploi*, janvier, n° 52.
- Périlleux, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Quivy, R., Rucquoy, D. et Van Campenhoudt, L. (1989), *Malaise à l'école. Les difficultés de l'action collective*, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.
- Soulet, M.-H. (Dir.) (1994), *De la non-intégration : essais de définitions théoriques d'un problème social contemporain*, Fribourg, Éditions universitaires.
- Thévenot, L. (1997), « Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun : l'approche des organisations par la théorie de la justification » in J. Affichard, *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : principaux cadres d'analyse*, Paris, l'Harmattan.
- Weber, M. (1968), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

1980-2004 : récurrence des débats dans le paysage de la formation en service social.

Delaunay Bertrand
GRIS, Université de Rouen

L'objet de notre recherche est l'étude socio-historique de l'évolution de la formation d'assistant(e) de service social. Celle-ci permet de comprendre comment se sont constitués le métier, sa légitimité et sa place dans le champ du social en France – Merton, Hugues, Freidson... – ainsi que les enjeux et débats autour de la conception du social et d'une pratique. Par la formation, les agents d'une profession construisent leurs identités professionnelles, acquièrent les référentiels de cette profession. Des périodes clés dans l'histoire d'une formation sont propices aux questionnements sur les espaces de régulation de la profession, sur son principe de professionnalité. Les réformes d'une formation sont l'occasion de redéfinir ces référentiels, de les réactualiser.

La formation d'assistant de service social depuis ses origines et la création de ses premières écoles (1908-1932) a une histoire riche, traversée par différentes étapes aux caractères très forts qui successivement ont modifié l'organisation de la formation, l'identité professionnelle des assistants sociaux et la nature de leur travail. Notre exposé portera sur les deux dernières réformes de la formation initiale, celle de 1980¹ puis celle effective depuis la rentrée 2004-2005². Ces réformes destinées à actualiser la formation en fonction de contextes professionnels, sociaux et politiques particuliers ont aussi été élaborées dans un souci de répondre au malaise identitaire récurrent vécu par les professionnels. Elles constituent des tentatives formelles du groupe professionnel et des pouvoirs publics pour réguler, définir une activité rattachée à un corpus de références et de pratiques.

Pour chacune de ses réformes, nous porterons une attention toute particulière au contexte social dans lequel elles ont été élaborées, aux conditions de leur mise en œuvre. Nous tenterons d'identifier les protagonistes de ses remaniements, leurs discours et enfin sur quels points la réforme innove dans la conception du métier, son expertise, sa définition.

1. La réforme de 1980 : pour une approche globale en service social

La réforme de 1980 se présente comme l'adaptation de la formation au contexte des années 1968 à 1980 que la réforme précédente (1968) n'avait pas été capable de prévoir. Cette dernière avait conforté le service social dans une approche de type psycho-sociale. Cependant, malgré une homogénéité des références professionnelles transmises par la formation d'assistant de service social, les secteurs d'activité du service social se sont diversifiés³. Selon M. Autès, « Un nouvel âge, un nouveau contexte du social vont s'ouvrir à la fin de la décennie 1970 » (1999, p.77). Ce phénomène est à corréliser avec différentes mesures qui ont bouleversé le contexte de l'assistance sociale. Il s'agit de la mise en place d'un modèle technocratique représenté par la création des DDASS (30 juillet 1964)⁴, du Service Social Départemental (mars 1965), ce service redistribuant l'espace d'intervention, le réorganisant suivant un découpage administratif et affirmant une logique gestionnaire. Ce mouvement s'accompagne du développement du travail polyvalent lié à la politique de sectorisation. Dans ce nouveau cadre, s'institutionnalise l'approche globale en service social. Dès lors, l'individu est un "tout" physique, psychique, affectif, socio-culturel. Cette démarche est relayée par les écoles de

¹ Arrêté du 16 mai 1980, J.O. du 26/06/80

² Textes applicables : Décret n° 2004 – 533 du 11 juin 2004, J.O. du 15/06/04. et Arrêté du 29 juin 2004, J.O. du 23/07/04.

³ « En janvier 1980, les 28720 assistantes sociales en exercice dans notre pays se répartissent ainsi : – 2530 de l'Etat – 8420 dans les départements – 1400 dans les communes et les bureaux d'aide sociale – 2040 dans les autres établissements publics – 6400 dans les caisses de mutualités sociales agricoles – 3600 dans les entreprises – 4330 dans les institutions sociales privées ». Journal *Le monde*, 23 février 1980, p.32

⁴ Circulaire n° 64-783 du 30 juillet 1964 portant sur la réorganisation et fixant les attributions des services extérieurs chargés de l'action sanitaire et sociale, J.O., 1^{er} Août 1964, p. 6933.

service social qui, dès le milieu des années 1970, situent dans leur réflexion – leur projet pédagogique – l'action des travailleurs sociaux dans un contexte de collectivité, de groupe, de développement communautaire.

La conjonction de l'approche globalisante et la volonté d'affirmer une technicité implique que le discours des écoles de formation – diffusé par le Comité d'Entente des Ecoles de service social – ne conçoive plus uniquement le service social comme une vocation mais aussi comme un métier qui réfère à des compétences spécifiques acquises durant la formation et validées par le diplôme.

Le Comité d'Entente des écoles conçoit la réforme de 1980 comme une réponse aux nombreux changements qu'ont connu les institutions sociales depuis les années 1968. Cette mise en actualité oriente les enseignements de la formation initiale vers la diffusion d'une approche généraliste, pluridisciplinaire. Pour exemple, on peut constater dans ce programme de formation une égale répartition (soit 160 heures) des enseignements intitulés : cadre institutionnel de l'action sociale (savoirs juridiques et législatifs), relations humaines (psychologie, psychologie sociale), environnement social (sociologies, socio-économie), économie sociale (économie, statistique, démographie), santé.

Lors de sa conception, la réforme constitue un repère de la situation de la profession, de son approche, de l'identité professionnelle qu'elle diffuse. Cependant dès que la réforme est mise en place, la formation sera rapidement accusée d'obsolescence fonction des évolutions radicales du contexte politique, social et économique qu'elle n'avait su prévoir.

2. La nouvelle donne de la formation

A peine la réforme est-elle effective, le paysage du travail social en France se réorganise. Le modèle élaboré pendant les Trente Glorieuses (1945-1975), période durant laquelle l'action sociale connut un essor formidable, entre en crise au moment même où il semblait atteindre son apogée. En effet, corrélativement aux changements politiques et administratifs du social (territorialisation puis lois de décentralisation), le contexte de récession s'affirme, la crise économique, fonction des problèmes qu'elle génère, participe aussi à la nécessité de réorganiser le social, de le redéfinir. Ces bouleversements touchent directement la profession, les assistants de service social étant au premier plan de cette redistribution des rôles. Dans ce contexte, le malaise identitaire des professionnels est mis en évidence et s'exprime. Dès lors, à peine réaménagée, la formation comme instance de socialisation professionnelle est remise en question.

Dans un article, J.N. Chopart (1994) identifie 5 séries de facteurs concourant aux mutations du travail social depuis les années 1960, lesquels facteurs participent à la complexe définition d'une identité claire et assumée pour les assistants sociaux et n'ayant pu être atténués par la réforme de 1980 :

- 1) *L'aggravation de la crise économique* constitue un puissant facteur de transformation des dispositifs et d'incertitude quant aux pratiques sociales en vigueur avant les années 1980. Ainsi, selon J.N. Chopart, « il semble que l'action sociale évolue lentement d'un principe d'action centrée sur la personne à un principe plus quantitatif, centré sur le territoire, accompagné d'objectifs chiffrés » (1994, p.51). Les conditions d'exercice professionnel se trouvent alors bousculées par le nombre croissant et diversifié des personnes susceptibles de prétendre aux prestations fournies par l'action sociale.
- 2) *La décentralisation politique et administrative*, mesure politique phare du début des années 1980, a également contribué à une profonde remise en cause des cadres légaux et statutaires d'exercice pour la plupart des professions du social. Dans ce contexte, c'est un nouveau modèle d'intervention qui tend à s'imposer fonction, par exemple, des dispositifs accompagnant la territorialisation (Z.E.P, comités de prévention...) (cf. J. Ion, 1996). Au travers de ces nouvelles politiques, est opérée une nouvelle distribution des rôles orchestrée, notamment, par les Conseils Généraux des départements qui sont les nouveaux commanditaires, et les employeurs en lieu et place de l'Etat. « De nouvelles qualifications émergent alors que les anciens cadres professionnels d'exercice semblent perdre une part de leur autonomie et de leur

légitimité ». (J.N. Chopart, 1994, p.51). De plus, comme le souligne F. Aballéa, : « la décentralisation a renforcé les identités institutionnelles dans un milieu où les traditions et la culture étaient davantage de l'ordre du professionnel, c'est-à-dire transcendaient les lieux et les institutions de la mise en œuvre de l'expertise » (p.14).

- 3) *L'émiettement du principe d'action sociale.* Pour chaque secteur où sont en œuvre des politiques sociales (éducation, santé, logement, emploi, justice,...) perdure l'exclusion sociale. Ainsi, le secteur classique des métiers de l'intervention sociale se trouve étendu, les travailleurs sociaux se doivent de partager leurs champs d'intervention avec d'autres professionnels. Les professions traditionnelles sont en concurrence directe avec d'autres types de professionnels qui peuvent être experts dans un domaine bien particulier : l'ingénierie de projet de développement local ou de projet d'action, par exemple. Toujours est-il que la formation initiale de service social énonçant former des généralistes se pose ainsi peu disposée à une expertise spécialisée.
- 4) *De nouvelles logiques de professionnalisation* apparaissent. « L'intervention sociale est une nécessité pour répondre au phénomène d'exclusion, mais elle devient aussi un gisement possible d'activité pour les catégories sociales touchées par la crise ». (J.N Chopart, 1994, p. 52). C'est ainsi que sont apparus les médiateurs, les femmes-relais, des animateurs issus du milieu... La question de fond est ici celle de la déqualification latente des diplômés d'état (tels les assistants sociaux) au regard de la multiplication des emplois dits de proximité, faiblement qualifiés (niveau V, niveau VI). D'autre part, les institutions se sont structurées et hiérarchisées, or les assistants sociaux comme les autres professionnels du travail social ont peu bénéficié des possibilités de promotion hiérarchique, les assistants sociaux restant confinés à leurs fonctions de suivi de dossiers, de diagnostic... Cependant, notons l'ouverture de formations supérieures en travail social permettant à leur titulaire de postuler à des fonctions de cadre, chef de service.
- 5) *L'appareil de formation* est la condition du processus de professionnalisation et son contrôle. Selon J.N. Chopart, le système est en péril dans la mesure où il ne semble plus pouvoir exercer le rôle d'homogénéisation qu'il a joué dans le passé. Qui contrôle le navire, l'Etat ou les employeurs locaux partenaires des formations (stages, débouchés...) ? En outre, de nouveaux acteurs entrent dans les processus de formation telles les universités qui proposent, par exemple, des DESS de développement social ou urbain...

Au regard des mutations rapides – exogènes (la précarisation des masses, la reformulation de la question sociale, les nouvelles politiques sociales...) et endogènes (les logiques institutionnelles, le traitement de l'exclusion, le travail multi-professionnel...) – du champ du travail social, l'identité professionnelle des travailleurs sociaux se trouve ainsi fragilisée. Nous l'avons vu, l'objet du service social a constamment évolué au point d'être déstructuré et de perdre une part importante de ses référentiels classiques qui sont, par ailleurs, ceux enseignés en formation initiale.

La réforme du programme de formation en service social élaborée à la veille des lois de décentralisation n'avait su prévoir l'ensemble des bouleversements économiques, sociaux et institutionnels qui ont pesé sur l'organisation du secteur, ses méthodes et ses logiques d'action. L'exemple symptomatique de cette nouvelle donne dans les pratiques des assistants sociaux est la multiplication des nouveaux dispositifs (dont le RMI) qui cantonnent les assistants sociaux dans une pratique bureaucratique et administrative, les éloignant davantage du terrain. Dans le mouvement engagé, ce ne sont plus les assistants sociaux qui vont vers le public, se sont les bénéficiaires qui vont à l'aide sociale. Aussi, un certain nombre de protagonistes de la formation au rang desquels le CNESS (Comité national des écoles de service social) déclarent l'obsolescence du programme et militent pour une nouvelle réforme, laquelle est mise en chantier à partir des années 1990, pour ne voir le jour qu'à la rentrée 2004-2005. Quels sont alors les projets de réformes mis en place, quels ont été les débats

lors de sa conception, sachant que l'ambition était de redonner une place de choix, de revaloriser la profession d'assistant social ?

3. Un nouveau projet de réforme pour la formation d'assistant de service social

En 1991, un « plan d'action »⁵ est proposé par le Ministère des Affaires Sociales et de l'intégration présidé par M. Bianco. A partir de ce texte qui traitait notamment de questions relatives à la formation et à la reconnaissance des diplômes, le débat prit corps dans les organismes responsables de la formation des professionnels du service social. Le CNESS et les instances professionnelles telle l'ANAS se sont alors engagés dans une réflexion sur la formation initiale permettant à ses acteurs de déterminer en quelque sorte ce qui était positif dans la réforme de 1980 et ce qu'il fallait changer.

Pour les concepteurs de la formation initiale, les bouleversements des dix années qui suivirent la réforme de 1980 ne semblent pas remettre en cause les objectifs généraux de la formation, ce malgré les questionnements identitaires des membres du groupe professionnel des assistants de service social. En 1991, le malaise grandissant s'exprime dans la mobilisation des assistants sociaux (grèves et manifestations) pour revendiquer l'homologation de leur diplôme au niveau II, c'est-à-dire, la reconnaissance de leur réel niveau de qualification (bac +3)⁶. Jusqu'à présent celui-ci est toujours reconnu de niveau III ce qui correspond à un bac +2. Outre cette revendication, les professionnels du service social demandent l'obtention de moyens plus importants en matière d'action sociale et l'augmentation de leurs rémunérations.

De cette mobilisation naîtront des projets pour une réforme du programme de formation dont le maître d'œuvre sera le CNESS. Pourtant, dans un rapport de 1993, il énonce les mêmes options pédagogiques que celles qui avaient motivé la réforme de 1980. Aucune référence à des méthodologies nouvelles, à des expertises spécialisées n'est faite, l'approche globale du service social restant la référence, à l'image de la polyvalence de secteur qui pourtant tombe en désuétude. Moins qu'une remise en question fondamentale des enseignements, de leur répartition, des méthodes de service social, de l'expertise professionnelle, les instances formatrices du travail social optent davantage pour une reproduction du modèle, procédant en un « toilettage » (M.F. Marquès, 1992).

Dès lors, les changements envisagés seront d'ordre fonctionnel et organisationnel, l'ambition étant de :

« Faire évoluer la formation dans un sens d'ouverture et de valorisation. (...) Cette visée peut et doit se réaliser tout en maintenant la finalité professionnelle de la formation (...). C'est à travers une identité professionnelle clairement positionnée et une valorisation de la formation et de la profession que les assistants sociaux trouveront leur juste place dans la hiérarchie des services employeurs et parmi les autres intervenants. »(CNESS, 1993, p.85).

En acquérant plus de visibilité, la réforme devra mettre en avant une logique de qualification, soit la reconnaissance, la valorisation du diplôme. Cette volonté est liée à la difficulté des assistants sociaux en activité de trouver leur place dans la nouvelle distribution des programmes sociaux, dans leur nouvelle gestion assurée par les conseils généraux. En effet, par ce biais, les écoles expriment leurs craintes vis à vis des bouleversements que nous avons déjà énoncés dont celui de la *tucidisation* qui les met en concurrence directe avec un personnel moins qualifié.

Or, sur le terrain professionnel s'expriment d'autres acteurs aux intérêts différents. En effet, le discours des Présidents de Conseils Généraux et de leur association (A.P.C.G.) sont d'une autre nature. Les Conseils Généraux sont depuis la décentralisation les principaux employeurs d'assistants

⁵ Ministère des Affaires Sociales et de l'intégration, *plan d'action pour les professions de l'action sociale*, Paris, 5 décembre 1991, 8 pages polycopiées.

N.B : la référence de ce document est issue de l'article : C. De Robertis (1993, p. 36).

⁶ Déjà à la fin des années trente, le Comité d'Entente avec des accents militants demandait sans succès aux pouvoirs publics d'assimiler le Diplôme d'Etat d'Assistant de Service Social à une licence (Bac +3), en vue notamment d'accéder aux concours d'entrée de certains services publics.

sociaux, ils sont aussi les financeurs de l'action sociale et comme tels, ils se déclarent insatisfaits de la qualité et de l'efficacité des assistants sociaux en activité.

En conclusion d'un de leur travaux⁷, ils reprochent aux professionnels du service social leur « immaturité » qui les conduit à privilégier leur idéal au détriment de la prise en compte des réalités socio-économiques dans lesquelles ils travaillent. Les assistants sociaux sont accusés d'avoir des difficultés : d'intégration dans l'institution qui les emploie, à accepter une hiérarchie, à faire une analyse des situations autres que psychologiques, à monter un projet, à s'adapter aux nouvelles modalités d'intervention (symbolisées par le RMI)...

Les propos sont durs et témoignent de la différence qui sépare les logiques gestionnaires de l'action sociale de celles des professionnels du travail social en général. De plus, en tant que financeur et employeur, l'APCG revendique un droit de regard sur la formation initiale et continue. Ainsi, contre financement, se contractualisent des relations avec certains centres de formation. L'APCG souhaite aussi associer les employeurs à l'élaboration des contenus de formation et à la transformation de la pédagogie. Enfin, l'APCG préconise la possession d'un DEUG en Administration Economique et Sociale (AES) avant l'entrée en école professionnelle, dans celle-ci l'étudiant suivrait une année d'alternance (Ecole/stage) et une année en contrat de qualification rémunérée par l'employeur.

De tels propos et de tels projets rayent tous les principes fondateurs de la profession : son éthique professionnelle, son autonomie, ses références historiques et idéologiques, les revendications d'une expertise scientifique basée sur des savoirs théoriques et mis en œuvre par une méthodologie spécialisée, le secret professionnel...

Les propos tenus par l'APCG remettent en question le professionnalisme que les assistants de service social ont conquis sur un siècle d'histoire. L'ambition des employeurs des assistants sociaux est non pas nécessairement de recruter un personnel qualifié au sens de diplômé mais plutôt d'être assuré de la validité de ses compétences. Le CNESS comme l'ANAS ne sont pas dans cette logique de la valorisation par les compétences. Ils défendent plutôt les intérêts collectifs du groupe professionnel, soit la reconnaissance de la qualification par une valorisation du diplôme.

Pourtant, les discussions s'engage, le CNESS confie à l'Organisation Nationale des Formations au Travail Social (ONFTS) la mission d'établir un rapport en vue de la réforme des études de service social, travail intitulé : « Former les Assistants sociaux au XXI^e siècle ». Ce rapport publié en 2000 comporte un chapitre intitulé « l'Elaboration d'un référentiel de compétences : les ressources à acquérir »(chap.3, p. 44-63). Dès lors, l'élaboration de la réforme se fera avec la volonté de valoriser les compétences des assistants de service social en vue, non pas d'innover dans les méthodologies de l'action des professionnels, dans leur expertise, mais véritablement d'améliorer la visibilité des compétences à acquérir pour être un professionnel qualifié.

4. La logique de qualification/compétence au cœur de la réforme

Selon E Dugué⁸, il existe en France trois formes de régulation du travail : les professions, les qualifications et les compétences. Chacune de ces notions trouve sa place dans la formation et la questionne. Dans le processus de professionnalisation du service social, depuis 1932 et la création du premier diplôme, la reconnaissance du titre d'assistant social, la qualification a toujours été au cœur de la rhétorique professionnelle, collective, valorisant une reconnaissance institutionnelle :

« les diplômés d'Etat (D.E.A.S) assurent, sur l'espace national, une homogénéité des processus de socialisation et des savoirs détenus, ils représentent un instrument au service d'une politique nationale d'action sociale » (E. Dugué, 1999).

Pourtant, depuis les années 1980 et la décentralisation, le travail social se trouve questionné par la référence à la compétence. Jusqu'à présent, les assistants sociaux n'étaient pas soumis à ce type de régulation, ayant réussi à faire reconnaître une *licence* et un *mandat*. Or, depuis que les services

⁷ APCG, *Les travailleurs sociaux : Crise du recrutement et formation, analyse et éléments pour une stratégie*, Institut de Recherche pour la Promotion des Travailleurs – APCG, Mars 1993, p. 1-28.

⁸ E. Dugué, « La compétence, arme de la profession ou sape de la qualification », in *Cahiers CQFD*, 1999

sociaux ne sont plus de la responsabilité de l'Etat qui assurait le respect du titre professionnel quant à l'emploi occupé, la donne est désormais différente. Les diplômés professionnels du travail social ont connu une érosion de leur reconnaissance par l'ensemble de leurs partenaires, employeurs. Le redécoupage des responsabilités en matière d'action sociale et des financements des programmes d'aide sociale (les ZEP, les politiques d'insertion par le travail...) a multiplié des intervenants du social au statuts très hétérogènes et n'étant bien souvent pas titulaires d'un diplôme d'Etat comme pour les professions emblématiques du travail social (A.S, éducateurs spécialisés, conseillères en économie sociale et familiale, animateur sociaux).

Néanmoins, si la qualification certifie institutionnellement d'un état de connaissances à un moment donné, elle n'assure pas spécifiquement un niveau de compétences. Si les professionnels participent activement à la formation (permettant la pérennité de la logique de qualification), les employeurs des futurs professionnels sont de plus en plus actifs dans l'élaboration des programmes, ils en sont, au minimum, partenaires au travers des terrains de stage. Pour la réforme de 1980, l'étudiant effectue au moins 2 366 heures de stage selon (les textes officiels) soit 169h. x 14 mois. Il passe 1400 heures à l'Ecole, la moitié du temps de formation étant ainsi consacrée au stage. Pour nombre d'acteurs du service social, les employeurs sont davantage portés sur les compétences de leurs futurs salariés que sur la qualification. Le DEAS est un diplôme national. Cependant, il s'inscrit pour chaque école dans un contexte régional de politique de formation grandement lié aux logiques locales d'emploi. Ainsi, retrouve-t-on le malaise identitaire que peuvent exprimer les travailleurs sociaux professionnels.

A la fin des années 1990, si la position des professionnels demeure mitigée, au regard de l'évolution du contexte social, de celui du marché du travail et de l'enseignement en travail social, il est indéniable que la formation pour ses concepteurs doit être appréhendée au travers d'une dynamique qualification/compétence. La réforme à venir se fera au travers de l'élaboration d'un référentiel de compétences censé définir la qualification, soit les attributs de la professionnalité.

Pour M.-F. Marquès (1999, p. 42), l'élaboration des référentiels de compétences donnera l'occasion d'une réflexion sur « les finalités de l'intervention, les spécificités et les complémentarités des métiers et permettra d'introduire de la transparence dans les évaluations et les modes d'accès à la qualification ».

Jusqu'à présent la référence à la profession était axée sur la promotion d'un professionnel généraliste⁹, formé à l'approche globale, dont le modèle est l'exercice en polyvalence de secteur. « Dès lors, l'organisation de la formation en terme de programme des enseignements, des modalités pédagogiques, épreuves des examens d'entrée et de sortie, qualification des formateurs, est à prévoir en fonction du niveau de compétences requis pour exercer le métier auquel cette formation prépare » (Former les A.S au XXI^e, p.48). Les compétences retenues doivent être celles que les assistants de service social ont à exercer dans les structures qui les emploient et qui doivent leur permettre de répondre aux défis posés par l'évolution des problématiques sociales, de ses publics, des modes d'intervention...

Ce référentiel de compétence est conçu comme étant un outil de dialogue entre les partenaires de l'intervention sociale : les professionnels, les employeurs, les financeurs, les responsables politiques. En outre, il doit permettre de répondre à l'ensemble des secteurs susceptibles d'employer les assistants sociaux : administrations, la sécurité sociale, l'hôpital, l'école, le logement, l'entreprise...

C'est à partir de la difficulté à faire reconnaître la qualification qu'a été élaboré le référentiel des compétences nécessaires à l'expertise de l'assistant social. Les instances de la formation proposent un référentiel des compétences nécessaires à la qualification, l'équation proposée étant alors : « qualification = compétence ». Celui-ci est posé comme définissant l'activité professionnelle et la nature de l'intervention en service social.

⁹ Un généraliste est un professionnel auquel on s'adresse en premier recours et qui :

- agit en compte de la globalité de la situation
- traite le sujet dans son environnement global,
- assure la coordination avec d'autres partenaires,
- respecte la confidentialité des données qu'il recueille auprès de ses clients.

Cf. *Former les A.S. au XXI^e siècle*, 2000, p. 21.

5. La réforme 2004, une nouvelle remise en question

L'enjeu principal de la réforme entrée en vigueur à la rentrée 2004, n'a pas été de changer les programmes mais de faire reconnaître la qualification des diplômés en faisant prévaloir un référentiel de compétences élaboré pour valider le modèle de formation déjà en place. Qualifiée de « véritable serpent de mer »¹⁰, cette réforme souhaitée après plus de 20 années d'évolution du travail social, est aujourd'hui réalité. Désormais le « référentiel de formation » fixant le programme et le contenu des enseignements doit répondre au « référentiel professionnel » qui définit les cadres d'intervention, les tâches et aptitudes des assistants sociaux. La réforme met en avant les compétences que doivent maîtriser les étudiants à la sortie de leur formation. Ce « référentiel de compétences » se divise en 4 domaines : l'intervention professionnelle en service social, l'expertise sociale, la communication professionnelle en travail social et l'implication dans des dynamiques partenariales, institutionnelles et interinstitutionnelles. L'ambition de cette réforme par le référentiel de compétences est d'affirmer l'identité collective autour de pratiques, de savoir-faire et non plus seulement du diplôme.

Malgré son caractère récent, il n'est pas certain que la réforme réponde convenablement aux interrogations identitaires des professionnels. En effet, dès octobre 2004, le collectif « 789, vers les états généraux du social » et leur atelier consacré à la formation – animé par des professionnels, des formateurs, des sociologues... – soulève à l'appui d'un discours militant un certain nombre d'inquiétudes quant à la capacité de la formation et de sa nouvelle réforme à participer de l'amélioration des situations au travail et de travail auxquelles sont confrontés les professionnels du travail social. De plus, ces agents se montrent également soucieux de l'avenir du travail social et des capacités de réactivité de la formation. Ces craintes s'expriment¹¹ notamment dans les réactions vis à vis des projets de décentralisation « acte II » et de ces différents plans :

- sur l'avenir des diplômés d'Etat,
- sur la pérennité des financements publics,
- sur les agréments des centres de formation
- sur les conséquences d'une généralisation des procédures marchandes (appel d'offres, mise en concurrence, contractualisation à durée déterminée...)

Cette redistribution aux régions de certaines prérogatives qui jusque là appartenaient à l'Etat, impliquerait selon les professionnels une perte d'universalité dans la définition des besoins sociaux et leur traitement. De la même manière : Qu'elle peut-être l'unité, la pertinence d'un « Diplôme d'Etat » soumis au développement des politiques régionales de formation et au marché des compétences dominé par les employeurs et défini par la concurrence ?

L'ensemble de ces mesures fait craindre une nouvelle fois une mise en péril de l'identité collective des assistants de service social, du fait d'une perte de sens de la notion « diplôme d'Etat », dans le paysage du travail social qui se dessine aujourd'hui. On retrouve dans l'expression de ce malaise identitaire des professionnels la résurgence du discours des assistants sociaux de la fin des années 1980 : « comment défendre la qualification ? » (Astolfi F., Chauvière M., Henry C., 2004, p.5). De plus, l'apparition de nouveaux partenaires et outils de formation, non garants des identités professionnelles (exemple : la Validation des Acquis d'Expérience) renforce ce malaise identitaire.

6. Conclusion

La formation est au cœur du processus de socialisation à la profession. Outre, de permettre aux étudiants d'acquérir des savoirs et une expertise, elle leur confère une identité professionnelle partagée par l'ensemble des membres de la profession. La formation par ses fonctions de transmission des différents savoirs peut être appréhendée comme instance de régulation de la profession. Notre recherche sur la formation initiale des assistants de social a mis en lumière la récurrence dans

¹⁰ ASH, *le diplôme d'Etat d'assistant de service social*, n°2364 du 18/06/04, p.37

¹¹ Astolfi François, Chauvière Michel, Henry Christiane, *pour une formation à la hauteur des enjeux – Texte 2*, in « 789, vers les états généraux du social – Péril en la demeure – 16 textes à débattre », 2004

l'expression – chez les professionnels, leurs instances représentatives dont l'Association nationale de assistants de service social et le CNESS – d'un malaise identitaire.

Jusqu'en 1968, la formation à été le ciment de l'identité professionnelle, l'instrument de la professionnalisation des assistants sociaux, affermis et reconnus dans leur travail et par leur travail.

Sous l'effet d'un contexte économique et par incidence social en crise, de la redéfinition du social suite au transfert de compétences Etat / collectivités territoriales... le champs du social s'est trouvé bouleversé mettant a mal les travailleurs sociaux, remis en question dans leur qualification et dans la nature même de leur travail, globalement donc dans leur identité professionnelle.

La réponse à ce malaise pouvait consister en la réforme de la formation qui jusqu'à présent assurait une fonction régulatrice. Alors que la formation se trouvait en décalage avec la nouvelle réalité sociale et professionnelle, il fut adopté une position défensive campant sur la valorisation de la qualification plutôt qu'une démarche d'adaptation questionnant les missions, la nature du travail et de ce fait les enseignements. Concernant la réforme de 2004, il ne s'agit donc pas tant de changements que de rendre visible la professionnalité des assistants sociaux par la construction d'un référentiel de compétences à transmettre par la formation. De ce fait le hiatus entre formation et réalité professionnelle persiste et ne règle en rien le malaise identitaire des assistants sociaux.

Bibliographie

ABALLEA F., *Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux*, Recherches et prévisions n° 44, juin 1996, p.p. : 11-22

APCG, *Les travailleurs sociaux : Crise du recrutement et formation, analyse et éléments pour une stratégie*, Institut de Recherche pour la Promotion des Travailleurs – APCG, Mars 1993, p. 1-28.

Association « 789, vers les états généraux du social », a proposé en octobre 2004 une contribution de son groupe « Formation » : « *Péril en la demeure – 16 textes à débattre* ».

ASTOLFI F., CHAUVIERE M., HENRY C., « pour une formation à la hauteur des enjeux – Texte 2 », in *789, vers les états généraux du social – Péril en la demeure – 16 textes à débattre*, 2004, 7 p.

AUTES M., *Les paradoxes du travail social*, Dunod, Coll. Action sociale, Paris, 1999, 313p.

Comité National des Ecoles de Service Social, *Réforme ou aménagement de la formation et du diplôme d'Etat d'Assistant de Service Social ?*, Rapport de 1993, 107p.

CHOPART J-N., « Observer les emplois et les qualifications des professions de l'intervention sociale », in *MIRE INFO*, n°30, Mars 1994, p.51-54.

CQFD, *C'est la qualification qu'il faut développer*, cahiers de 1 à 4, 1999-2000.

DE ROBERTIS C., « Quelle formation pour les travailleurs sociaux ? », in *Rencontre : Cahier du travailleur social – des politiques sociales*, érès, Toulouse, Automme 1993, n°87, p. 37-42.

DUGUE E., « la compétence, arme de la profession ou sape de la qualification ? », in *cahier CQFD*, CQFD, 1999

ION J., *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Privat, Toulouse, 1990.

KARSZ (dir.), *Déconstruire le social, séminaire 1*, éd. L'harmattan, coll. Cahier de pratique social, Paris, 1992, 156 p.

LE BOTERF (élaboré avec la contribution de), *Former les assistants sociaux au XXIème siècle*, Organisation Nationale des Formation au travail social et Comité National des Ecoles de Service Social, avril 2000, 112p.

MARQUES, M-F., « Formation au service social : Le programme de 1980 est-il obsolète ? », in *Vie Sociale*, CEDIAS, Paris, n°9-10/1992, p. 5-12.

MARQUES, M-F., « Qualification, certification, compétence : entre chocs et complémentarités », in *cahiers CQFD*, CQFD, 1999, p.41-42.

L'émergence d'un travail en réseau dans le système de santé : une révolution professionnelle et relationnelle

Jean-Paul Domin

CERAS-OMI-LAME, Université de Reims Champagne-Ardenne

Introduction

Le concept de réseau se développe en économie de la santé. Deux modèles s'affrontent. Le premier entend réformer le système autour d'un fonctionnement marchand : le réseau de soins coordonnés. Il propose à ses adhérents toute une gamme de services de soins, du médecin généraliste à l'hôpital. Mais cette solution conduira à une remise en cause profonde des principes fondamentaux du système de protection sociale et à une éviction des malades incurables et non solvables. Les réseaux ville-hôpital constituent le second modèle. Ils ont été mis en place par les acteurs eux-mêmes depuis le milieu des années 1980 essentiellement pour les malades atteints du sida. Ils regroupent des praticiens, des professions paramédicales et des travailleurs sociaux et tentent de modifier la relation avec les malades, notamment en les associant à la prise de décision. Ils constituent ainsi une alternative crédible à la mise en œuvre de solutions marchandes.

Au début des années 1990 face à l'essor désordonné des réseaux ville-hôpital, les pouvoirs publics commencent à mettre en place de premières réglementations. Plusieurs circulaires définissent le rôle et les fonctions des réseaux dans la prise en charge de certains types de pathologies (sida, gérontologie). Les deux ordonnances dites Juppé du 24 avril 1996 brouillent essentiellement l'image des réseaux en proposant de les expérimenter afin de réduire les coûts de l'assurance maladie. Il faut attendre la loi du 4 mars 2002 pour que le réseau de santé soit définitivement admis.

Ce travail tente de comprendre la logique présidant à la création de ces structures. Il faut d'abord voir dans le réseau une communauté de praticiens. Le travail en réseau a en effet permis aux médecins hospitaliers et aux omnipraticiens de se rapprocher. Ils ont désormais le sentiment d'appartenir au même groupe, ce qui n'a toujours pas été le cas. Le réseau fonctionne également comme un forum hybride où malades et médecins luttent contre l'incertitude en discutant des thérapeutiques. Cette double logique accélère la transformation du système de soins.

Après avoir discuté de l'intérêt d'une analyse communautaire et dialogique dans l'étude des réseaux de santé, nous tenterons de montrer que le développement de telles structures met en évidence l'émergence d'un nouveau mode de régulation assis sur une logique de réciprocité et un fonctionnement démocratique.

1. Le réseau de santé entre communauté et démocratie dialogique

Le réseau de santé constitue une forme alternative en matière d'organisation des soins. Répondant à un objectif communautaire, il fonctionne comme un forum hybride et accélère l'émergence d'une démocratie dialogique.

1.1. L'intérêt d'une analyse communautaire

Le réseau de santé s'inscrit dans la perspective théorique développée par Tönnies et Weber. Dans les faits, il constitue une communauté professionnelle.

1.1.1. Le réseau : communauté ou société ?

La santé communautaire connaît, à l'heure actuelle, un regain d'intérêt. Elle consiste en une approche locale des problèmes sanitaires impliquant la participation d'un grand nombre d'acteurs. Le terme peut prêter à confusion, il est issu du concept de *community care* qui suppose une prise en charge hors institution dans le cadre d'un réseau local informel. Mais qu'entend-t-on sous le vocable de communauté ? La distinction faite entre société et communauté chez Ferdinand Tönnies ou entre sociation et communalisation chez Max Weber permet d'avancer une première explication. Il s'agit de penser la spécificité des sociétés modernes dans leurs rapports aux sociétés anciennes. Toutefois, leurs approches diffèrent sur la structure même de la société.

Les premiers types de rapports sont marqués par la loi de l'intérêt personnel et de la codification des échanges. Les individus joignent leurs activités sur la base d'un compromis exprimé par un contrat, lui-même régi par une convention (Tönnies, 1977). Les relations en société ne touchent donc

pas l'intimité de l'être, mais sont caractérisées par l'échange marchand. Il s'agit donc d'une marchandisation des rapports sociaux. Dans le même ordre d'idées, Max Weber (1995) définit la sociation comme une relation sociale typiquement rationnelle dans la mesure où « *la disposition de l'activité sociale se fonde sur un compromis d'intérêt motivé rationnellement (en valeur ou en finalité) ou sur une coordination d'intérêts motivés de la même manière* ». Il distingue trois types de sociation l'échange assis sur la base d'un accord rationnel et marchand, la pure association à but déterminé et l'association à base de convictions motivées de façon rationnelle.

Les seconds sont des rapports communautaires. Selon Ferdinand Tönnies (1977) la communauté trouve son origine dans la proximité. Les échanges qui existent dans ce type de structures ne s'appuient ni sur le gain, ni sur le lucre, mais plutôt sur le lien de la famille, de l'amitié ou de la religion. Les individus s'identifient à la vie du groupe et ont le sentiment d'appartenir à une même communauté grâce à une activité sociale unificatrice. La nature de la communauté reste principalement affective et sentimentale et la relation de type communautaire constitue le vecteur d'une morale.

Max Weber (1995) nuance l'approche de Ferdinand Tönnies en travaillant sur le lien social. La communalisation repose sur le sentiment non rationnel et subjectif d'appartenir à un groupe, à une même communauté. La subjectivité de la communalisation doit être mise en rapport avec une activité typique. La communalisation s'appuie sur n'importe quel type de fondement affectif ou émotionnel. La communauté familiale en constitue un exemple probant. La communalisation se structure autour de trois éléments : le fait objectif d'avoir en commun quelque chose, le sentiment subjectif de ce trait commun et la communalisation comme relation sociale objective qui prend appui sur le sentiment de communauté.

Toute la question est de savoir si le réseau constitue bien une communauté. Celle-ci peut être définie comme un groupe de personnes et peut recouvrir plusieurs dimensions sociales, politiques, religieuses, linguistiques ou ethniques (Maffesoli, 2000). Elle ne peut pas être limitée aux seuls liens sociaux primordiaux (famille). La communauté exprime ainsi des configurations spécifiques de liens sociaux. Il ne s'agit pas d'une catégorie donnée et immuable, mais plutôt d'un groupe marqué par l'éparpillement et les appartenances multiples. On peut considérer le réseau de santé comme une communauté médicale spécifique. Celle-ci est structurée autour d'un projet, d'une action, mais également d'une histoire commune. Les professionnels y ont un rôle déterminant, ils doivent partager leurs connaissances, mais sont également en mesure de déléguer une partie de leurs responsabilités aux membres de la communauté.

1.1.2. Le réseau de santé : une communauté professionnelle

L'analyse de Max Weber sur la communalisation apparaît fondamentale dans le cadre des réseaux. Des individus travaillent ensemble parce qu'ils ont le sentiment d'appartenir au même groupe. Le réseau présente d'abord l'intérêt de rassembler les praticiens hospitaliers et généralistes. Cette communauté s'est d'abord construite dans la contestation pour se structurer ensuite sur la collaboration.

L'engagement de médecins généralistes s'inscrit dans une perspective de rénovation des conditions d'exercice. Le métier est dénué de tout savoir spécifique et la construction professionnelle des jeunes généralistes se fait autour d'un compromis entre le savoir médical et la pratique quotidienne. Celle-ci évolue entre des pathologies effectivement prises en charge et d'autres jugées trop complexes et laissées aux spécialistes (Baszanger, 1983). Face à ce dilemme, certains praticiens¹ tentent de reconstruire leur espace professionnel, « *une zone pertinente de savoir* » s'appropriant une partie du savoir hospitalo-universitaire. La formation professionnelle est donc l'exigence fondamentale de ce groupe.

¹ Isabelle Baszanger (1983, p. 288) voit dans ce groupe, qualifié de médecins de la cité, un ensemble politiquement proche du syndicat de la médecine générale (SMG) dont l'objectif est de transformer profondément le système de santé. Ainsi, la fonction de l'omnipraticien s'articulerait autour de trois éléments : l'activité curative, la prévention et la formation permanente. Le SMG reste aujourd'hui l'organisation syndicale professionnelle la plus favorable à la généralisation des réseaux de santé.

Les réseaux ont permis à certains omnipraticiens militants², de revaloriser leur rôle et d'affirmer leurs compétences. Cette stratégie de réappropriation collective de l'objet médical répond essentiellement à des aspirations professionnelles (Jacob, 1997). Ainsi, en cherchant à se spécialiser dans le suivi des malades du sida, certains généralistes ont-ils affirmé leur volonté d'être reconnu comme détenteur d'un savoir spécifique. Cette démarche a eu pour effet d'effacer le caractère négatif de la non-spécialisation. Le réseau constitue un instrument de valorisation de la pratique. En effet, depuis la création des Centres hospitaliers et universitaires (CHU) en 1958, le fossé entre médecine générale et pratique hospitalière s'est creusé (Arliaud, 1987). La première s'est progressivement vue déqualifiée par l'élite scientifique. Le réseau a permis un repositionnement de la pratique dans le système de soins. La confrontation avec les médecins hospitaliers a permis aux omnipraticiens de « *revendiquer leur place dans le champ de la santé* » (Jacob, 1997, p. 192).

L'apparition du sida a profondément modifié la configuration du champ sanitaire. La prise en charge hospitalière est contestée dans la mesure où les malades nécessitent un suivi et donc une coordination des différents services de soins. La pratique hospitalo-universitaire est remise en question pour ses choix en matière de thérapeutique et ses négligences, notamment psychologique et sociale. La progression du sida a, en outre, contribué à saper le socle professionnel des médecins hospitaliers en mettant en évidence leur impuissance thérapeutique. La contestation du paternalisme médical a été d'autant plus forte que bon nombre de malades ne l'ont pas accepté (Dodier, 2003). Le sida est donc à l'origine d'un éclatement de la sphère hospitalo-universitaire (Setbon, 1993) en ce sens qu'il met en évidence les limites du modèle curatif.

Progressivement, les praticiens hospitaliers ont appris à travailler avec des partenaires nouveaux (médecins généralistes, professions paramédicales, travailleurs sociaux). Pour les hospitaliers, le réseau est d'avantage appréhendé comme un instrument de légitimation et de valorisation institutionnelle. En collaborant avec d'autres acteurs, ils contribuent à décloisonner le système de soins. L'ouverture affichée de services à des médecins généralistes, la recherche de nouvelles modalités d'intervention s'inscrivent dans cette perspective (Jacob, 1997). Cette évolution est d'autant plus importante qu'elle est, à l'époque, un des objectifs affichés de la Mission Sida nouvellement créée au ministère de la Santé. Cette première forme de légitimation se combine avec un long processus de valorisation institutionnelle. Le travail en réseau a permis en effet de multiplier les sources d'informations sur le VIH afin de développer la recherche. Les liens qui se sont créés entre les différents acteurs (médecins hospitaliers, omnipraticiens, associations de malades, organismes de recherche) ont servi de base à l'élaboration des premiers essais (Dodier, 2003).

1.2. Le réseau : le vecteur d'une démocratie dialogique

La pratique en réseau a permis de reconsidérer la relation médecin-patient. Il faut donc voir dans cette structure un forum hybride permettant de réduire l'incertitude médicale.

1.2.1. La rénovation de la relation médecin-patient

Le réseau permet une réappropriation du système de soins par les malades eux-mêmes. Cette tendance est récente, elle repose sur une intervention croissante des associations de malades au sein du système de soins, marquant ainsi le passage d'une logique de délégation à celle de l'activisme (Barbot, 2002). Le sida a joué un rôle majeur dans le changement des comportements. Le malade est désormais mieux informé, il intervient dans le débat, mobilise des ressources nouvelles dans le combat contre la maladie. Comme le souligne Daniel Defert (1992, p. 187) : « *Il doit agir sur les institutions sociales, sur les budgets, sur l'information, sur l'éthique, sur son entourage et en faisant tout cela il se transforme lui-même* ». Le malade fait donc figure de nouveau réformateur social.

Les différentes associations de malades favorisent le modèle du patient actif : il ne délègue plus aux médecins les initiatives, mais il intervient dans le processus de décision. Cette philosophie consiste à améliorer la communication médecin-malade tout en assurant la socialisation de ce dernier. Désormais, le malade devient l'acteur de ses propres soins, il est en mesure d'apporter des connaissances spécialisées sur la pathologie (Barbot, Dodier, 2000). La confiance en la médecine

² L'association des médecins gais (AMG) a regroupé une majorité de généralistes organisés en réseaux de santé communautaire. Cette particularité explique d'ailleurs leur prudence face aux alertes lancées par les praticiens hospitaliers. Dès 1983, des généralistes issus de l'AMG créent la première association de lutte contre le sida : vaincre le sida. Leur objectif n'est pas seulement médical, il concerne également l'aide directe (psychologique et sociale) aux malades (Barbot, 2002).

favorise des relations privilégiées avec les patients, elle est le vecteur de ressources cognitives et affectives (Pierret, 1997). Une relation thérapeutique qui valorise le malade lui permet également d'accepter sa pathologie et les conséquences qu'elle entraîne, c'est en quelque sorte un « *contrat de confiance* » (Pollak, 1988).

Il s'agit une remise en cause radicale de la relation asymétrique entre le médecin et le malade. Le premier peut gérer l'incertitude propre à la relation, notamment en laissant au second l'arbitrage de certains risques. Le modèle de la décision partagée refuse la logique paternaliste de la pratique et assure un ajustement de l'offre à la demande de soins. La mise en place de procédures d'information du malade s'inscrit dans la même perspective du consentement éclairé. La socialisation des malades a accéléré la transmission de savoirs spécialisés et a facilité la relation avec le monde médical et scientifique. Les associations jouent dorénavant le rôle d'expert auprès des laboratoires. Elles incitent les malades à suivre les traitements (Barbot, 2002). L'émergence de la science dans le colloque singulier est importante. En effet, la sociabilité homosexuelle a favorisé, dans un premier temps, la prise de parole, les échanges d'informations et a amené les médecins à faire évoluer les traitements.

1.2.2. Le réseau de santé un forum hybride

Le réseau n'est donc pas seulement qu'une communauté professionnelle, il s'agit également d'une communauté relationnelle, d'un forum hybride où experts médicaux et malades tentent de lutter contre l'incertitude médicale. Face à des questions complexes, les professionnels de santé, les patients et leur entourage tentent de réduire l'incertitude à laquelle ils ont à faire face. La constitution du réseau doit permettre de confronter les points de vue et les expériences sur des sujets comparables. La communauté professionnelle et relationnelle que constitue le réseau tente de réduire l'incertitude par la mise en œuvre de procédures dialogiques.

Face à une situation d'incertitude radicale, la précaution est une situation de plus en plus envisagée. Elle « *désigne une démarche active et ouverte, contingente et révisable. Elle est exactement l'inverse d'une décision tranchée une fois pour toute* » (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001, p. 213). La précaution constitue un nouveau paradigme de décision démocratique, fruit « *d'apprentissages collectifs, qui produisent simultanément de nouveaux savoirs et de nouvelles configurations sociales* » (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001, p. 26). La précaution est donc analysée comme un outil procédural permettant de dépasser le cadre traditionnel de la consultation des experts.

Dans cette perspective, seuls les forums hybrides permettent de faire vivre les controverses socio-techniques. Ces forums sont des « *espaces ouverts où des groupes peuvent se mobiliser pour débattre de choix techniques qui engagent le collectif* » (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001, p. 19). Le forum hybride est appréhendé comme un « *dispositif d'élucidation* » où « *la recherche de plein air* » peut vivre, c'est-à-dire un lieu où des experts et des citoyens peuvent discuter afin de favoriser l'émergence d'un monde commun. Cette hypothèse repose sur la fécondité des controverses entre les citoyens, experts, techniciens et représentants politiques. Le profane entre ainsi dans le champ scientifique, d'abord en accumulant des connaissances, mais également en confrontant son point de vue à celui des scientifiques. C'est en ce sens qu'il faut y voir une tentative de rupture avec le modèle ancien qui reposait sur une coupure entre experts et profanes, mais également entre les citoyens et leurs représentants politiques.

Il s'agit bien alors d'un réaménagement de la démocratie grâce à la démocratie dialogique. Les procédures dialogiques ne reposent ni sur des sondages, ni sur le référendum qui renvoient à la démocratie délégative. Au contraire, les forums hybrides tendent à redonner la parole aux citoyens. La précaution s'appuie donc sur un mode de décision procédural (la décision est le fruit d'un échange de points de vue) et communicationnel (il s'agit d'une mise en commun pour les acteurs de situations d'incertitude). Le forum hybride assure donc une « *démocratisation de la démocratie* ».

2. La lente construction d'un nouveau système de santé

Les réseaux de santé s'inscrivent dans une perspective essentiellement non marchande. Leur fonctionnement assure l'émergence d'un modèle nouveau de démocratie sanitaire.

2.1. La triple fonction non marchande des réseaux de santé

À l'origine, les réseaux de santé ont une triple fonction non marchande au sein du système de soins : la première est de former les praticiens aux spécificités des nouvelles pathologies ; la deuxième

est de favoriser la circulation des informations, notamment sur les nouvelles molécules ; la troisième consiste en une prise en charge générale des pathologies.

2.1.1. La formation des praticiens

La formation des praticiens pose un problème de fond. Elle suppose que l'enseignement de la médecine générale soit exclusivement dirigé par des praticiens hospitaliers, reproduisant ainsi une logique de domination sociale (Jaisson, 2002). La nature des disciplines enseignées est discutable. Elle s'appuie sur les sciences exactes et les techniques de pointe, indispensables pour la préparation de l'internat de spécialité, mais oublie les savoirs fondamentaux de la pratique. Les connaissances acquises par les omnipraticiens sont essentiellement structurées autour de la pratique hospitalière et ne correspondent donc pas à la réalité de cette profession (Baszanger, 1981). Dans le domaine du sida, le déficit de formation est criant. Le caractère polymorphe et chronique de la pathologie, son évolution rapide et celle des multithérapies nécessitent une actualisation des connaissances. Ainsi, l'adhésion au réseau est essentiellement motivée par la volonté de pallier des carences (Jacob, 1997).

Les premiers réseaux ont tenté de pallier l'isolement des généralistes face au sida, en mettant sur pied une formation théorique (Larcher, Poloméni, 2001). Celle-ci a été organisée en séminaires, animés conjointement par des médecins généralistes et des praticiens hospitaliers. L'enseignement couvre l'ensemble des aspects médicaux, cliniques, psychologiques et sociaux de la pathologie. Les médecins bénéficient d'une formation théorique sur le virus qui peut être complétée par un stage pratique. Elle offre aux omnipraticiens la possibilité de parfaire leur technique pour l'accompagnement à domicile des malades.

La formation dispensée durant les séminaires va au-delà d'un simple enseignement de type post-universitaire, elle repose sur l'interaction et le partage des connaissances. Elle permet le rapprochement de deux professions sur des bases communes de dialogue (présentation de dossier, réflexions sur la thérapeutique). Cette première prise de contact peut se poursuivre par des vacances offertes aux omnipraticiens dans les établissements hospitaliers afin de parfaire leur apprentissage (Fassin, 1994). Chaque réseau met en avant ses propres priorités. On retrouve des pratiques similaires dans la prise en charge des conduites addictives. La particularité de ces pathologies nécessite une réactualisation des connaissances, une formation aux nouvelles thérapeutiques. Les séminaires et les stages permettent aux praticiens de s'améliorer, mais également de redonner un sens à leur travail.

La demande de formation constitue toujours la raison principale de la participation de médecins généralistes aux réseaux. Dans certains cas, elle est même à l'origine de la création de certains d'entre eux. Dans le dispositif de base, le financement prend la forme de vacances pour les omnipraticiens. Toutefois, leur extension à d'autres professionnels de soins est plus problématique, ce qui introduit des disparités importantes entre les membres des réseaux (Bungener, Poisson-Salomon, 1998).

2.1.2. La circulation des informations

La circulation de l'information médicale constitue la clé de voûte du travail en réseau, elle s'articule autour de trois éléments. Le dossier médical représente le premier niveau informationnel. Pour homogénéiser la collecte de l'information, il est indispensable d'utiliser des logiciels communs. Mais, pour l'instant, le système reste assez primaire. Les modalités de communication et le partage de l'information forment le deuxième niveau. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a précisé les modalités de circulation et de cryptage de l'information, mais aucun logiciel ne permet, pour l'instant, une circulation rapide des informations. Enfin, l'élaboration d'une base de données stable constitue le dernier niveau. Néanmoins, il subsiste de nombreux obstacles culturels (refus de l'informatique, difficultés pour passer d'une médecine individuelle à une pratique collective).

La circulation des données informatiques s'organise progressivement. À Reims, le réseau Addica (Addiction Précarité Champagne-Ardenne) propose une innovation : le dossier patient partagé (Domin, 2003). Pour faciliter le suivi des patients à conduites addictives (alcool, drogue), le dossier médical est consultable sur internet par les médecins autorisés. Ce système assure une nouvelle modalité d'exercice fondée sur la coordination efficace des soins. Il permet de s'affranchir de la forme du contenant et du mode de rangement (dématérialisation des documents). Il présente trois avantages. Il favorise le développement du travail coopératif, permettant ainsi la baisse des coûts. Il accélère la diffusion de l'information. Enfin, il garantit grâce à un système sécurisé les droits de la personne malade.

La généralisation de cette pratique est désormais envisagée. Cependant, au-delà de l'intérêt du réseau dans la circulation de l'information, un problème éthique se pose, celui d'un contrôle de l'individu qui vit désormais dans un système ouvert et sous une surveillance continue (Vitalis, 1991). La circulation des informations sous une forme numérique présente un certain nombre de risques tant pour les malades que pour les praticiens. Pour les premiers, la transmission des dossiers médicaux nécessite un système sécurisé sans lequel ni le secret médical, ni la garantie des droits des malades ne sont assurés. Pour les praticiens, elle peut générer des pratiques de contrôle des prescriptions.

L'information circule également par l'intermédiaire de séminaires et de groupes de travail. Les intervenants sont informés de l'avancée des recherches. Des fiches de circulation permettent d'affiner la qualité des données : c'est le cas pour le suivi thérapeutique des malades non hospitalisés. Dans le domaine du sida, par exemple, la transmission de l'information est une nécessité. Le réseau constitue un outil efficace d'étude de la pathologie (mode de transmission, prévention des infections opportunistes, durée des phases asymptomatiques). La démarche entamée par les créateurs du Rézo 85 s'inscrit dans cette perspective : la proximité des médecins permet d'assurer la prescription des médicaments antiviraux et d'évaluer leur portée (Fassin, 1997). Les réseaux ont souvent servi de support technique aux expérimentations thérapeutiques, notamment pour les multithérapies.

2.1.3. Une prise en charge générale des pathologies

L'objectif du réseau est de favoriser la prise en charge globale des pathologies et un meilleur suivi des patients. Il prend appui sur un redéploiement actif de la médecine de ville. L'organisation du système sanitaire a favorisé le cloisonnement des différentes disciplines et a entraîné une carence de coordination. Le patient est renvoyé d'un lieu à un autre sans pouvoir contrôler sa progression. Il est donc nécessaire de faciliter la circulation des patients entre les filières en assurant une meilleure gestion des actes médicaux et une répartition optimale des malades (Jacob, 1997).

Deux types de mesures sont envisageables pour limiter les phénomènes d'hospitalo-centrisme. En amont, la régulation des entrées dans les hôpitaux s'impose, notamment pour l'alcoologie et les conduites addictives. Dans certains établissements, des vacations sont confiées à des omnipraticiens. Leur approche permet d'améliorer l'orientation des malades. En aval, il est également nécessaire de développer des services nouveaux comme l'hospitalisation à domicile. La médecine évolue vers une prise en charge alternative qui est indispensable pour certains malades (Alzheimer, pathologies chroniques, dialyse, cancer et sida en phase terminale). Les besoins de santé se transforment progressivement et les actes réalisés par les omnipraticiens ne relèvent plus seulement du diagnostic, mais plus d'accompagnements lourds.

La prise en charge classique des malades atteints du VIH n'est pas adaptée à la complexité de la pathologie. Elle peut être remplacée soit par l'hospitalisation à domicile, soit par l'hôpital de jour. La première facilite le soin des malades et permet aux généralistes de retrouver une place centrale dans le dispositif (Jacob, 1997). La seconde est assez souple pour accueillir les malades et les traiter rapidement. Les associations ont su mettre en place des solutions alternatives afin de lutter contre la double vulnérabilité sanitaire et sociale des malades. Les exemples d'Arc-en-ciel (AEC) et de l'Association pour les appartements et les actions de relais thérapeutique et social (APARTS) en constituent des exemples probants et intéressants.

La plupart des associations de malades ont développé des formes nouvelles de solidarité et d'entraide. Elles ont créé, en relation avec des réseaux de santé, des structures centrées sur une prise en charge globale de la maladie. Le centre Arc-en-ciel (AEC) est une structure d'accueil de jour de personnes malades créée en 1996 par Aides. Son objectif principal est d'améliorer le bien-être des individus atteints par le virus, notamment en leur offrant des activités et des services pratiques : ateliers de nutrition, groupes de paroles, conseils juridiques, restaurant (Weller, 2003). Pour l'Association pour les appartements et les actions de relais thérapeutique et social (APARTS), la préoccupation est similaire : fournir des appartements de relais thérapeutique et social pour des malades sans domicile et souvent socialement isolés. L'association offre la possibilité à des malades, pris en charge par des associations ou des réseaux de santé, d'être hébergés et de pouvoir travailler (Rosman, 1999).

2.2. L'émergence d'un modèle de démocratie sanitaire

Le fonctionnement des réseaux de santé repose sur des règles nouvelles qui contestent le modèle paternaliste de la médecine et la conduite de l'action publique.

2.2.1. De nouvelles règles de fonctionnement

La réciprocité joue un rôle central dans le fonctionnement d'un réseau. Elle suppose que les prestations ont avant tout pour vocation d'affirmer le lien social. Ce principe se différencie de l'échange marchand. Il s'appuie sur le don (fait social élémentaire), mais se distingue également du mode de régulation antérieur (la redistribution) car il repose sur une relation symétrique et non plus sur le pouvoir central. Cette configuration suppose plus l'existence de relations de confiance entre les acteurs que l'essor de rapports marchands. La confiance en la médecine constitue une ressource essentielle. Elle repose sur la croyance dans la science et s'appuie sur des relations privilégiées avec les équipes soignantes (Pierret, 1997). Le praticien apparaît comme une référence centrale. En effet, les patients ne peuvent s'engager sans informations fiables. Le médecin doit leur permettre de faire le lien avec la science (Barbot, 2002). Le réseau permet donc un rééquilibrage de la relation médecin-patient.

Les relations entre praticiens au sein d'un réseau reposent sur la réciprocité, c'est-à-dire sur le libre engagement des participants aux objectifs communs et non sur le lucre. Dans une sphère dite communautaire, l'échange dépend du lien social qui, quant à lui, repose sur l'obligation réciproque et la logique du don. Le réseau combine quatre éléments constitutifs : des liens structurellement repérables, des échanges de nature diverse (matériels, affectifs...), la production d'effets amortisseurs pour ses membres et la réciprocité des échanges (Sanicola, 1997). Au sein d'un réseau de santé, la réciprocité repose sur le diagnostic communautaire. Chaque intervenant intervient afin de définir de façon commune le protocole thérapeutique.

Les réseaux de santé favorisent également l'émergence « *d'espaces publics de proximité* » (Ème, Laville, 1996). Leur création résulte non d'un volontarisme politique, mais d'une recherche d'activités visant la réalisation d'un bien commun. La volonté de recréer des espaces de solidarité, délaissés par les services publics en temps de crise, s'inscrit dans une tentative de démocratisation de la société civile. Le réseau de santé doit donc être appréhendé comme un espace public primaire reposant sur l'interconnaissance. Celle-ci est un élément fondamental de la démocratie dans la mesure où celle-ci ne se fait pas uniquement dans les institutions. Cette logique participe d'une volonté de changement du champ politique. L'implication associative marque essentiellement une évolution du concept de démocratie qui visait, avant, à établir un droit de participation et qui, aujourd'hui, se déplace pour favoriser le déplacement de droits nouveaux (accès aux soins...).

2.2.2. Vers la démocratie sanitaire ?

La démocratie sanitaire constitue un vecteur politique nouveau. Elle propose ainsi une double contestation de la médecine, appréhendée comme un savoir empirique, et de la conduite de l'action publique et de son esprit gestionnaire (Maudet, 2002). Le modèle paternaliste de la médecine repose sur le concept de malade objet. Ainsi, praticiens et malades sont-ils absents comme sujets, ils sont assujettis à l'ordre médical qui fixe au second un « devoir être » (Clavreul, 1978). Pour Ivan Illich (1975), la prise en charge institutionnelle de la population par le système médical enlève au citoyen toute maîtrise de la santé. C'est à l'hôpital que cette déshumanisation est la plus forte, le malade est soumis à la logique des soins, aux rythmes institutionnels. De ce fait, il perd son identité.

Ce modèle renvoie implicitement à ce que Michel Foucault (1983, pp. 51-52) qualifie de distance décisionnelle. Il s'agit « *d'évaluer une distance optimale entre une décision prise et l'individu qu'elle concerne, telle que ce dernier ait voix au chapitre et telle que cette décision lui soit intelligible...* ». Le développement de la philosophie du patient actif et la démocratisation de l'accès au savoir médical ont permis de renverser le rapport de force entre le soignant et le soigné, mais également de réduire cette distance décisionnelle.

Aujourd'hui, le modèle de la décision partagée permet de rétablir le malade comme sujet de droit. Il s'agit, selon Georges Canguilhem (1966) de lui rendre sa norme propre qui est indissociable de son genre de vie. Tout le travail de soignant consistera à accepter le patient comme un sujet autonome. La Charte du patient hospitalisé promulguée par l'ordonnance du 24 avril 1996 constitue un exemple éloquent de cette évolution en consacrant l'idée de dignité et de respect de l'autre. Cette nouvelle

approche du malade lui permet non seulement de devenir un sujet, mais également un citoyen qui intervient dans le débat public.

Le développement d'un savoir profane va de pair avec une prise de parole des malades et de leur entourage. Depuis 1996, l'idée de démocratie sanitaire avance dans le paysage sanitaire français. L'ordonnance du 24 avril 1996 et le décret du 17 avril 1997, ont institué des conférences régionales de santé. Celles-ci ont pour objet de réunir des décideurs, des représentants des professionnels de santé, des responsables d'établissements publics et privés de santé et des représentants d'associations des usagers afin d'établir un diagnostic. L'expérimentation des États généraux de la santé de novembre 1998 à juin 1999 s'est inscrite dans une logique similaire : associer un large public à des conférences citoyennes. La loi du 4 mars 2002 a couronné cet édifice en créant les Conseils régionaux de santé.

La création du Collectif interassociatif sur la santé (CISS) en juin 1996 a favorisé une prise de parole collective et des revendications qui ne soient plus sectorielles. Cette entité s'est donnée quatre objectifs principaux : la diffusion de l'information aux usagers, la formation des représentants des usagers, la définition d'une stratégie commune permettant une réelle amélioration de la prise en charge des malades et une politique de communication (Lascoumes, 2002). La participation croissante de nouveaux acteurs est une des caractéristiques fondamentales d'un secteur en transformation.

Conclusion

La loi du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie insiste sur la nécessaire coordination des soins et voit seulement dans le réseau une façon de réduire les dépenses de santé. Les réseaux créés pendant des années 1980 ont tenté d'imaginer une nouvelle forme d'exercice médical, fondée sur une coopération non marchande et une prise en charge médico-sociale de la maladie. Cette innovation est le fruit de l'imagination des acteurs de terrain et entend rationaliser l'approche des soins.

La mise en place de telles structures a eu un double impact. Elle a d'abord modifié les relations professionnelles en promouvant une collaboration entre différents corps de métier. Il faut ici souligner le caractère novateur de cette mesure pour une profession par essence individuelle. Cette particularité est plus importante qu'il n'y paraît dans la mesure où elle renvoie au mode de rémunération des praticiens. Le paiement à l'acte est-il encore compatible avec un fonctionnement en réseau ? Ne doit-on pas évoluer vers d'autres solutions : le forfait, la capitation ou une formule mixte comme en Grande-Bretagne ? Ces questions ne doivent pas être éludées dans la mesure où les réseaux sont avant tout des lieux d'échange et d'informations partagées pour lesquels le paiement à l'acte n'est pas une solution efficace.

Le réseau a également transformé les relations entre les soignants et les soignés. La proximité entre médecins et malades constitue un élément fondateur de la pratique en réseau. Il s'agit d'une révolution relationnelle. Le réseau est avant tout un tissu de relations, un ensemble de liens entre des personnes qui ont un objectif commun, non dicté par les lois du profit. Au-delà, il s'agit d'une remise en cause du colloque singulier qui repose sur une asymétrie d'informations.

Bibliographie

- Arliand M., 1987, *Les médecins*, Paris, La Découverte.
- Barbot J., 2002, *Les malades en mouvements. La médecine et la science à l'épreuve du sida*, Paris, Balland.
- Barbot J., Dodier N., 2000, « L'émergence d'un tiers public dans le rapport malade-médecin. L'exemple de l'épidémie à VIH », *Sciences sociales et santé*, 18, 1, pp. 75-117.
- Baszanger I., 1981, « Socialisation professionnelle et contrôle social. Le cas des étudiants en médecine futurs généralistes », *Revue française de sociologie*, 22, 2, pp. 223-245.
- Baszanger I., 1983, « La construction d'un monde professionnel : entrées des jeunes praticiens dans la médecine générale », *Sociologie du travail*, 25, 3, pp. 275-294.
- Bungener M., Poisson-Salomon A.-S., 1998, *Travailler et soigner en réseau. Exemple des réseaux ville-hôpital pour la prise en charge de l'infection à VIH en région parisienne*, Paris, Éditions de l'INSERM.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Canguilhem G., 1966, *Le normal et le pathologique*, Paris, Puf.
- Clavreul J., 1978, *L'ordre médical*, Paris, Éditions du Seuil.

- Dodier N., 2003, *Leçons politiques de l'épidémie de sida*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Domin J.-P., 2003, « L'expérimentation des réseaux ville-hôpital : l'émergence d'un nouveau mode de régulation dans les services de soins ? », *Économies et sociétés*, série EGS, 5, pp. 1869-1896.
- Ème B., Laville J.-L., 1996, « Économie plurielle, économie solidaire, précisions et compléments », *La revue du Mauss*, 7, pp. 246-268.
- Fassin D., 1994, « Les réseaux ville-hôpital, agitateurs depuis 1985, une approche localiste de la prise en charge des malades du sida », *Prévenir*, 27, pp. 117-124.
- Foucault M., 1983, « Un système fini face à une demande infinie », in *Sécurité sociale : l'enjeu*, Paris, Éditions Syros, pp. 39-63.
- Illich I., 1975, *Némésis médicale. L'expropriation de la santé*, Paris, Éditions du Seuil.
- Jacob É., 1997, « Les réseaux ville-hôpital : instruments de recomposition du système de prise en charge ou outils de requalification professionnelle ? », *Prévenir*, 32, pp. 189-202.
- Jaisson M., 2002, « L'honneur perdu du généraliste », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 143, pp. 31-35.
- Larcher P., Poloméni P., *La santé en réseaux. Objectifs et stratégie dans une collaboration ville-hôpital*, Paris, Masson.
- Lascoumes P., 2002, « Représenter les usagers », in Baszanger I., Bungener M., Paillet A. (dir.), *Quelle médecine voulons-nous ?*, Paris, La Dispute, pp. 107-125.
- Maffesoli M., 2000, *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, (3^e édition), Paris, La table ronde.
- Maudet G., 2002, « La démocratie sanitaire : penser et construire l'utilisateur », *Lien social et Politiques*, RIAC, 48, pp. 95-102.
- Pierret J., 1997, « Un objet pour la sociologie de la maladie chronique : la situation de séropositivité au VIH ? », *Sciences sociales et santé*, 15, 4, pp. 97-118.
- Pollak M., 1988, *Les homosexuels et le sida. Sociologie d'une épidémie*, Paris, Métailié.
- Rosman S., 1999, *Sida et précarité. Une double vulnérabilité*, Paris, L'Harmattan.
- Sanicola L., 1997, « La problématique des réseaux », *Prévenir*, 32, pp. 154-176.
- Setbon M., 1993, *Pouvoirs contre Sida, de la transfusion au dépistage : décisions et pratiques en France, Grande-Bretagne et Suède*, Paris, Éditions du Seuil.
- Tönnies F., 1977, *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, Retz.
- Vitalis A., 1991, « La fausse transparence du réseau », *Réseaux*, 48, pp. 51-57.
- Weber M., 1995, *Économie et société*, Paris, Presses Pocket.
- Weller J.-M., 2003, « L'inventivité militante, le sida et les nouveaux traitements : histoire d'un centre d'accueil de personnes touchées par le VIH », *Sciences sociales et santé*, 21, 3, pp. 37-69.

Les effets de la mise en œuvre de la politique d'amélioration de la qualité dans les établissements de santé : entre certitude et contrainte

Florence Douguet, Université Bretagne Sud - Lorient
Jorge Muñoz, Université de Bretagne Occidentale - Brest
Atelier de Recherche Sociologique - EA3149

1. Présentation

1.1. La politique de la qualité dans le secteur de la santé

En 1996, le déséquilibre persistant du système d'assurance maladie conduit le gouvernement à mettre en place une réforme touchant à la fois la sécurité sociale et le système de soins. Cette réforme dite « Juppé » prévoit une série de mesures visant à rationaliser l'offre hospitalière et à réguler son utilisation tout en garantissant le meilleur niveau de qualité des prestations aux usagers. Afin d'améliorer la qualité et la sécurité des soins, tous les établissements de santé français publics et privés doivent désormais faire l'objet d'une procédure d'évaluation externe dénommée « accréditation » et conduite par une structure indépendante des pouvoirs, l'ANAES¹. Au total, près de 3 000 structures sanitaires sont concernées par cette procédure y compris les réseaux de soins, les centres de soins et les groupements entre établissements.

Les objectifs de l'accréditation visent à assurer la qualité des soins prodigués aux malades et à promouvoir une politique de développement continu de la qualité. Cette démarche accorde une place centrale au patient, à son parcours et à la coordination des soins qui lui sont apportés. Plus largement, il s'agit de s'assurer de la satisfaction et de la confiance des patients dans un contexte de maîtrise des dépenses de santé.

Dans la pratique, la procédure d'accréditation se déroule en trois temps. L'établissement commence par réaliser son auto-évaluation sur la base des référentiels figurant dans *le manuel d'accréditation* et en transmet les résultats à l'ANAES. Au cours d'une seconde étape, l'établissement reçoit la visite des experts-visiteurs de l'Agence. Le rapport produit par les experts est communiqué à l'établissement pour d'éventuelles observations. Enfin, le Collège de l'ANAES rend sa conclusion à partir du rapport des experts et des observations de l'établissement. Les appréciations du Collège sont formulées sous une forme graduée : sans recommandations ; avec recommandations ; avec réserves ; avec réserves majeures.

1.2. L'impact de l'accréditation sur les professionnels soignants

Le premier cycle d'accréditation est en voie d'achèvement : les premiers établissements français ont été accrédités en 2000 (pour une durée de cinq ans maximum) et les derniers devront l'être pour l'année 2006. En parallèle, un second cycle d'accréditation est engagé depuis le 1^{er} janvier 2005.

Cette communication vise à rendre compte des répercussions induites par la première procédure d'accréditation sur les personnels soignants. L'introduction des démarches qualité dans les établissements sanitaires nous invite en effet à reconsidérer et à réexaminer les pratiques professionnelles. Les exigences de qualité dans le champ de la santé se traduisent par des formes de bureaucratisation et de procédurisation des activités de soins (Moulin, 2004). Les protocoles infirmiers, les transmissions « ciblées », les mesures de traçabilité, etc. constituent quelques exemples de ce mouvement de formalisation et de normalisation des actes soignants. Or, ces évolutions peuvent conduire à l'augmentation des contraintes ressenties par les professionnels, et notamment des « contraintes industrielles » résultant des processus de régulation du travail de production des soins (Boissard, Carton, Gollac, Valleyre, 2000).

¹Agence Nationale de l'Accréditation et de l'Évaluation en Santé. Dans le cadre de la loi du 13 Août 2004 relative à l'Assurance Maladie, les missions de l'ANAES ont été reprises par la Haute Autorité de Santé Publique. En outre, cette même loi introduit un changement de vocable : la « certification » remplace l'«accréditation » auparavant utilisée pour les établissements de santé. Le terme « accréditation » est désormais réservé à l'accréditation des médecins et des équipes médicales.

Dans un premier point, nous soulignerons que les représentations spontanées concernant l'accréditation et la qualité sont majoritairement négatives et vont jusqu'à susciter une certaine réticence chez les professionnels. Pour autant, on peut constater que cette procédure n'a pas eu les mêmes retentissements sur leurs pratiques. Dans un second point, nous décrirons ces effets et montrerons que ceux-ci varient en fonction du degré de technicité des services concernés et des modes de régulation propres aux équipes qui y travaillent. Ainsi, il apparaît que le contexte organisationnel et le mode de régulation à l'intérieur de l'équipe de travail pèsent dans la mise en place de l'accréditation.

1.3. Méthodologie de l'étude

Les données présentées dans ce texte sont extraites d'un rapport d'étude produit pour la DREES dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres portant sur les conditions de travail dans les établissements de santé (Douguet, Muñoz, 2005). Les résultats reposent sur l'analyse de contenu d'un corpus de 24 entretiens recueillis auprès de personnels soignants salariés d'établissements de l'Ouest et de l'Ile-de-France. Il s'agit d'établissements publics et privés à but lucratif ou non lucratif qui étaient accrédités par l'ANAES au moment du recueil de données sur le terrain, c'est-à-dire entre la fin de l'année 2003 et le début 2004. L'échantillon interrogé comprend 10 aides-soignants et 14 infirmiers âgés de 32 à 61 ans –pour l'essentiel des femmes– qui exercent dans des services très variés.

2. Les représentations de l'accréditation et de la qualité

Aborder les effets concrets de l'accréditation sur l'activité des personnels soignants implique tout d'abord d'examiner les représentations relatives à cette démarche. Les changements de pratiques repérés par les professionnels ne peuvent en effet se comprendre qu'en référence à leurs conceptions de l'accréditation.

2.1. L'enquête annuelle de l'ANAES : des perceptions positives dans l'ensemble

L'ANAES s'est donné pour objectif de commander chaque année une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif de professionnels afin de saisir leurs perceptions des démarches qualité et d'accréditation. La première enquête menée en 2001 ne concernait que les directeurs d'établissements de santé. Aussi, en 2002 l'ANAES a fait réaliser une seconde étude auprès de directeurs d'établissements, de médecins, de cadres soignants et de directeurs des soins (Bruneau, Obrecht, Lachenaye-Llanas, 2003).

Il ressort de cette enquête que l'ensemble des répondants évalue positivement la démarche : elle est jugée enrichissante, génératrice de changements, pédagogique, susceptible de modifier leurs pratiques, mais est aussi caractérisée de formelle et de lourde. Les réponses des médecins et des directeurs diffèrent peu. Par contre, les cadres soignants perçoivent plus positivement encore la démarche d'accréditation. Pour chaque catégorie de répondants l'intérêt pour l'accréditation est nettement plus marqué chez ceux qui ont achevé la procédure.

2.2. La nécessaire prise en compte des perceptions émanant du « terrain »

Dans l'étude commanditée par l'ANAES, les cadres infirmiers et les directeurs de soins ont été regroupés dans la catégorie « soignants » afin de comparer leurs conceptions de l'accréditation avec celles des directeurs d'établissements et des médecins. Pourtant, dans les discours des infirmières et des aides-soignantes, les cadres infirmiers sont fréquemment assimilés à des *managers* qui ne participent plus à la production effective des soins. Il n'est pas rare d'entendre dire que ceux-ci sont « incapables de prendre en charge un patient » et de fait, on considère qu'ils n'appartiennent plus au monde « des soignants ». De la même façon, les directeurs de soins sont systématiquement situés du côté de la direction administrative de l'établissement.

Ces discours conduisent à accorder une attention toute particulière aux points de vue des personnels de terrain, autrement dit, des praticiens du soin qui exercent auprès des malades. D'emblée, certains éléments repérés dans la littérature professionnelle soignante laissent présupposer que les représentations des infirmières et des aides-soignantes diffèrent quelque peu de celles véhiculées par

les cadres et les directeurs des soins. Par exemple, de tels écrits soulignent que pour les professionnels de santé, « entrer dans une démarche qualité n'est pas naturel en soi », que « certains soignants s'interrogent sur la nécessité d'institutionnaliser l'évaluation de la qualité des soins » ou encore que la « culture infirmière n'est pas axée vers ce genre de processus intellectuel » (San Jullian, 1999, p. III).

2.3. Des premières impressions très mitigées

Dans le cadre des interviews menées dans notre étude, les professionnels soignants ont pu s'exprimer assez longuement au sujet de l'accréditation. Le matériau recueilli sur cette question est relativement riche². Nous ferons état ici des discours spontanés sur la question, c'est-à-dire des premiers propos suscités par l'introduction de ce nouveau thème dans le cours de l'entretien (introduction faite à l'initiative de l'enquêteur ou de celle de l'enquêté).

L'analyse de contenu montre que les perceptions des personnels interrogés sont relativement nuancées comparées à celles de l'encadrement soignant. L'objectif annoncé de la démarche est perçu positivement dans la mesure où celle-ci vise à améliorer la qualité des soins et le service rendu aux patients. Cependant, au-delà de ce point de convergence, les jugements émis sont nettement moins favorables, comme en témoignent nombre d'expressions relevées au fil des entretiens :

- « *c'est presque inutile* »
- « *c'est une perte de temps* »
- « *du cinéma* »
- « *ça me fait rire* »
- « *une grande nébuleuse* »
- « *utopique* »
- « *sable mouvant* »
- « *c'est n'importe quoi* », etc.

Il faut préciser que ces propos se retrouvent dans les deux catégories professionnelles enquêtées, ceci quel que soit le statut juridique des établissements d'exercice. Par contre, les expressions les plus négatives apparaissent très prioritairement chez les personnels travaillant dans les services les plus spécialisés et les plus technicisés (chirurgie pédiatrique, bloc opératoire, immunologie, hématologie, soins intensifs, service de grands brûlés, etc). Si l'intérêt accordé à la démarche apparaît moindre dans ces secteurs, c'est parce que celle-ci n'a entraîné que très peu de changements. En effet, avant même l'accréditation de leurs établissements, les services les plus technicisés avaient déjà instauré des principes anticipant cette procédure (nous reviendrons plus loin sur cet aspect en abordant les conséquences plus concrètes de l'accréditation).

2.4. Pourquoi cette réticence ?

Dans l'ensemble, la réserve des soignants vis-à-vis de l'accréditation est d'abord liée au caractère jugé irréaliste des mesures qui l'accompagnent. L'accréditation impulse des changements de pratiques de travail en vue d'améliorer la qualité des soins produits. Or ces évolutions ne peuvent être initiées dans un contexte marqué par l'intensification des tâches et la dégradation des conditions de travail. Selon les enquêtés, la pénurie en personnels soignants, les 35 heures³, les absences non remplacées, la prise en charge de malades présentant des pathologies de plus en plus lourdes etc., ne permettent pas de concrétiser ces transformations ou bien les rendent très compliquées : « *C'est presque inutile, parce qu'en fait il y a plein d'autres choses qui manquent, et bien déjà le manque de personnel, je suis désolée, mais on prend des risques énormes, et l'accréditation, c'est ça aussi, il faudrait qu'on soit assez nombreuses pour être au top et puis remplir vraiment bien les tâches* » (infirmière, AP-HP, chirurgie pédiatrique).

² Seule une aide-soignante, salariée d'un établissement mutualiste, n'avait jamais entendu parler d'accréditation avant l'entretien. Elle n'a pas été en mesure de dire à l'enquêteur si son établissement était accrédité ou pas (il l'était, dans la mesure où l'échantillonnage reposait sur ce critère d'inclusion).

³ Les données statistiques les plus récentes soulignent à l'inverse une diminution de l'activité au sein des établissements de santé ainsi que l'augmentation des effectifs infirmiers (Trigano, 2004). Notre propos n'est pas de discuter de tels constats mais bien d'attirer l'attention sur la dimension subjective du rapport à l'activité hospitalière.

Par ailleurs, la réticence à l'égard de cette démarche qualité tient au fait que celle-ci est perçue comme la seule affaire de la hiérarchie, tant au niveau de sa réalisation qu'au niveau de ses retombées. Ainsi, l'accréditation profiterait plus aux cadres et aux médecins qu'aux soignants. Pour les premiers, l'aboutissement de la procédure conduirait à diffuser une bonne image de marque des services qu'ils dirigent. Les seconds y trouveraient un moyen de se prémunir contre les risques accrus de procès intentés par les usagers : « *C'est pour que les patients se fassent de l'argent, c'est un peu le système des États Unis. C'est fait pour protéger le chirurgien, mais je pense qu'il faudrait faire comprendre aux patients qu'en fait, ce serait mieux pour eux de ne pas porter plainte, de faire confiance aux chirurgiens. C'est une perte de temps* » (infirmière, CHU, bloc opératoire).

2.5. Un système de représentations frein à l'implication

Les données recueillies dans le cadre notre étude conduisent à souligner l'absence massive de participation des soignants à la démarche d'accréditation de leur établissement. Cette faible implication peut être appréhendée comme une forme de stratégie défensive amenant à prendre distance par rapport à une action à laquelle on n'adhère pas. Une infirmière salariée d'un établissement parisien dit être « *trop révoltée* » et « *trop désenchantée* » pour contribuer à une démarche qui « *ne changera rien* ». Pour les quelques soignants ayant participé à l'accréditation, cette contribution relevait d'une certaine évidence (en continuité avec des investissements personnels antérieurs au sein de l'institution) ou à l'inverse d'une injonction (certains expliquant qu'ils n'avaient pas vraiment eu le choix).

Finalement, les perceptions de l'accréditation tendent à renforcer la dichotomie déjà relevée entre les soignants de « terrain » et le reste de la hiérarchie soignante et médicale. On pointe là un premier effet quelque peu paradoxal de l'accréditation sur l'organisation du travail. En effet, cette démarche se veut participative et la plus proche du terrain (Walter, 2000). L'ANAES insiste tout particulièrement sur l'implication de l'ensemble des professionnels à tous les stades de la procédure afin que ceux-ci acceptent et s'approprient les changements induits. A l'inverse, l'on observe à travers les réactions et les vécus des professionnels une forte division entre les différents groupes professionnels. Tout se passe comme si l'accréditation ne parvenait pas à s'enraciner dans la réalité du travail hospitalier. Pour comprendre un peu mieux ce constat nous allons nous intéresser à une idée centrale de l'accréditation à savoir la qualité.

2.6. La qualité : une vision indigène profondément ancrée dans l'activité de travail

En effet, la question des représentations sociales des démarches qualité a déjà fait l'objet de nombreux travaux tant dans le domaine industriel que sanitaire. Ces travaux mettent en exergue les liens existants entre la fonction occupée et l'idée que l'on peut se faire d'une politique de qualité. L'existence d'une vision indigène de la qualité intervient dans l'analyse et l'explication de la mise en place des démarches qualité (Bonnet, 1996). Deux aspects ressortent avec force dans le discours de professionnels. Le premier concerne les éléments les plus techniques et matériels pour définir la qualité de soin, le second ensemble d'éléments englobe plutôt les dimensions relationnelles de l'activité permettant d'atteindre la qualité de soin.

Dans les discours des professionnels, il apparaît une perception de l'activité de travail de qualité résultant de la maîtrise des actes techniques. Faire de la qualité apparaît ainsi comme le résultat des actes techniques totalement maîtrisés et intériorisés. Cette représentation illustre également l'une des dimensions du fondement de l'identité infirmière.

Réaliser un travail de qualité consiste à agir en professionnel « *Moi, je n'aime pas quand on ne travaille pas de façon professionnelle, que ce soit une caissière, que ce soit un plombier ou que ce soit une infirmière. Il ne faut pas être là en dilettante, en s'amusant, en rigolant, on peut des fois, mais pas n'importe quand* » (Infirmière, clinique privée). Faire son travail à l'hôpital implique une attitude rigoureuse que la maîtrise des actes techniques illustre largement. L'activité de soin exige une certaine implication et éthique dans la relation au malade. C'est une certaine « conscience professionnelle » qui transparait dans les propos des professionnels. Pour ce faire, les professionnels vont mettre en place une série de critères leur permettant d'évaluer la qualité du travail effectué.

L'efficacité du soin est ainsi mesurée à partir de critères parmi lesquels les aspects techniques et matériels sont les plus visibles. « *L'efficacité du soin, moi, je dis qu'un soin est efficace et de qualité lorsqu'il est efficace. Si vous avez un pansement qui ne tient pas, ce n'est pas efficace, ce n'est pas de la qualité* » (infirmière, clinique privée). Ainsi la qualité du travail accompli résulte de la possibilité

de pouvoir mesurer le soin de la manière la plus concrète possible. Tous les sens sont mobilisés pour évaluer l'efficacité et la qualité du travail : toucher, voir, sentir, etc. Les professionnels de santé peuvent saisir les résultats de leur travail en examinant de manière minutieuse les patients car une erreur dans l'acte technique non seulement peut entraîner des douleurs mais surtout, des conséquences immédiatement visibles : « *En chimiothérapie vous ne pouvez pas vous permettre de passer à côté, de piquer à côté, vous allez nécroser tous les tissus. Donc si vous voulez il y a une rigueur* » (infirmière, clinique privée). Cette rigueur se caractérise par la maîtrise de l'acte technique signe évident de la qualité du professionnel. Plus encore, la maîtrise technique permet d'atteindre les résultats visés (centrés sur l'amélioration de l'état du malade) : un soin de qualité est un soin qui produit les effets escomptés. La notion de qualité et celle d'efficacité sont fortement associées.

On fait de la qualité car on maîtrise la technique apprise et acquise durant les années de formation et de pratique professionnelle. Toutefois, une telle représentation de la qualité du travail est à relier à la possibilité d'effectuer une évaluation de l'activité. En effet, les professionnels de santé peuvent ainsi plus facilement mesurer le travail mené et l'efficacité du geste ou de l'action accomplie. Les critères d'évaluation de la qualité sont ainsi palpables par les professionnels de santé. « *C'est chirurgical, donc on voit très vite les résultats au niveau des pansements, on voit très vite les résultats. Parce que l'on n'a pas mal de drains donc on voit si le pansement tient, s'il y a des fuites. Il y a le confort du patient* » (infirmière, clinique privée).

Plus nombreux sont les propos qu'expriment les professionnels de santé au sujet de la relation avec le malade. Il s'agit là d'un critère extrêmement important à leurs yeux et justifiant largement le travail accompli et les efforts entamés. C'est un discours partagé par la plupart de nos enquêtés et que l'on trouve exprimé sous différentes formes. Si la qualité du travail peut se mesurer de manière visuelle et concrète, elle peut également se mesurer à l'épaisseur de la relation de soins.

Instaurer une relation de soin implique une certaine manière d'approcher le malade pour réaliser l'acte technique. Ce dernier n'aura d'efficacité que si ce qui entoure le geste est effectué convenablement : « *pas seulement arriver et mettre le truc, on branche* » (infirmier, immunologie, AP-HP). On pourrait dire aussi que la maîtrise technique constitue une sorte de support pour la relation soignant-soigné. Les deux dimensions sont liées en fait : pas d'efficacité technique sans relationnel, pas de relationnel sans maîtrise technique. L'approche du malade exige de la minutie, du temps, de l'écoute et de la rigueur dans les gestes. Or, ces actes ne peuvent être accomplis que dans la mesure où l'on intègre bien l'idée suivant laquelle la relation avec le malade résulte d'autre chose que le simple acte technique. Faire un soin exige le respect d'une progression : « *Moi, je trouve que quand quelqu'un fait un soin, quel que soit le soin, la personne essaie de faire de façon la plus méthodique possible, de la façon la plus douce possible (...)* Dire il faut un soin de qualité, je ne vois pas en quoi ça peut changer, parce que chaque personne a sa façon de travailler » (aide-soignante, médecine CHU). La qualité du travail dans le cadre de la relation de soins se caractérise par cette part incompressible de l'activité de travail qui semble échapper à toute mesure. Si les politiques de mise en place de la qualité se présentent comme une manière de faire la qualité, cette dernière ne peut être que limitée : « *Oui, c'est ça, la qualité au niveau de l'hygiène, parce que la qualité au niveau des soins, du soin à faire, je ne vois pas ce qui pourrait être changé, bon, après, ils peuvent trouver de nouveaux systèmes, ça oui, mais un soin de qualité, normalement tout soin doit être de qualité* » (aide-soignante, médecine, CHU). Ainsi la qualité semble inhérente au travail, c'est la raison pour laquelle la qualité ne se décrète pas, ne se programme pas pour les soignants. La qualité va de soi et chacun pense faire de la qualité. C'est l'essence même des soins : une aide-soignante (CH, urgences) « *au niveau qualité de soins, nous on s'en préoccupe plus en étant petit personnel, pour essayer de faire notre boulot correctement* ».

Un autre critère avancé par les professionnels de santé pour définir une relation de soins de qualité est le temps. Celui-ci découle de la première idée concernant l'acte de soin comme un acte comportant certes des aspects techniques, mais mobilisant également un degré de confiance et d'empathie élevé. Mais la question du temps implique également d'autres éléments qui complètent l'activité de travail : « *Au niveau du patient, un soin de qualité, c'est déjà avoir le temps de le faire. Avoir les consignes avant, ne pas courir après les consignes* » (infirmière, soins intensifs clinique mutualiste). Ainsi, la vision de la qualité comporte une double composante aux yeux des professionnels. Tout l'effort des professionnels consiste alors à arbitrer entre les deux facettes de la qualité pour parvenir à réguler leur activité.

Cependant, ces deux dimensions ne peuvent se comprendre que dans la mesure où nous nous référons à un contexte organisationnel spécifique dans lequel les professionnels vont inscrire leurs démarches et leurs pratiques. Celui-ci se caractérise d'une part, par des éléments facilement objectivables (la taille de l'unité, la division des tâches, son objectif, les ressources matérielles, etc.) et d'autre part, par les configurations relationnelles qui peuvent atténuer ou modifier l'organisation formelle du travail. C'est la raison pour laquelle, les effets de l'accréditation sur les pratiques professionnelles doivent se situer par rapport à cette double référence que nous allons maintenant examiner.

3. Les effets perçus et ressentis de l'accréditation sur les pratiques professionnelles

Au-delà des premières impressions essentiellement négatives et largement partagées par l'ensemble des personnels interrogés, l'impact de la démarche sur l'activité de soin est perçue plus diversement. Il importe de souligner que les répercussions de l'accréditation sur les pratiques sont ici saisies du point de vue des infirmières et aides-soignantes. Nous rendons compte uniquement des effets perçus et ressentis par ces professionnels (et non des effets mesurés ou évalués objectivement). En outre, il apparaît que les changements induits par l'accréditation dépendent fortement du contexte organisationnel dans lequel s'inscrit cette procédure. Ce contexte organisationnel doit être compris en référence au degré de technicité et de spécialisation du service concerné⁴, mais également en référence aux modes de fonctionnement de l'équipe, c'est-à-dire aux formes de coopération et de régulation des relations au sein du collectif de travail.

3.1. Un impact quasi imperceptible dans les services de pointe

Un premier groupe d'enquêtés (plutôt minoritaire) estime que l'impact de l'accréditation a été faible voire nul : « *c'est du folklore* ». Ces propos se retrouvent prioritairement chez les soignants exerçant dans les services les plus technicisés : urgences, hématologie, immunologie, soins intensifs, etc. Ces unités ont la particularité d'avoir développé depuis longtemps déjà des modes de fonctionnement et des supports de travail anticipant les exigences de l'accréditation (par exemple, des protocoles de soins, un livret d'accueil ou encore l'affichage de la chartre du patient). Dans un contexte où prédomine une culture de la formalisation des tâches, l'accréditation n'a pas conduit à transformer radicalement l'activité : « *Ce sont des choses qu'on faisait tout naturellement, on dit tiens, je n'ai pas dû me laver suffisamment les mains* » (infirmier, AP-HP, immunologie). Dans ce type de service, les soignants insistent sur la « *rigueur* » avec laquelle ils travaillent depuis toujours et sur l'existence de règles pratiques fixées collectivement « *pour le bien des patients* ». Au mieux, la démarche a-t-elle permis de rappeler à certains collègues quelques principes déjà institués par le collectif, mais oubliés ou négligés au fil du temps (règles d'asepsie notamment, comme celle d'ôter montres et bijoux avant la réalisation d'un soin).

La coopération au sein de ces collectifs de travail tend en effet à s'imposer du fait de la complexité et de la difficulté des tâches à mener. Cette coopération repose sur la construction de pratiques et de normes de travail collectivement partagées. Ainsi, la réalisation d'un travail délicat nécessite que chaque membre possède un niveau élevé de compétence technique et que l'ensemble du collectif reconnaisse à son tour cette maîtrise pour l'instauration d'un véritable « *travail d'équipe* ». Ces modes de fonctionnement permettent de comprendre le faible impact de l'accréditation, celle-ci n'ayant alors fait qu'officialiser en quelque sorte des pratiques et des normes de travail informelles pré-existantes.

3.2. Des effets positifs ressentis dans les services les moins technicisés

Pour d'autres pourtant, l'accréditation a eu un impact positif. Celle-ci a contribué à faire progresser considérablement les façons de travailler et à mettre fin aux anciennes pratiques décrites comme appartenant à une autre époque, maintenant révolue. Les changements introduits par l'accréditation – d'ordre matériel surtout – ont facilité et allégé les tâches des soignants, le temps ainsi gagné a pu être réinvesti dans l'aspect relationnel de l'activité : « *Avant, il y avait aussi notre surcharge de travail et là comme tout est jetable, le travail est devenu un peu plus facile pour nous, parce que dans le temps, il y avait tellement à faire, qu'on ne pouvait pas vraiment s'occuper franchement des mères* » (aide soignante, hôpital privé, maternité). Ce rééquilibrage entre la dimension technique et la dimension

⁴ La terminologie hospitalière opère une distinction entre les services dits « rapides » ou « actifs » et les services dits « lents ».

relationnelle du rôle soignant constitue alors une source de satisfaction au travail. Cette satisfaction est d'autant plus forte que les soignants ont été associés à l'introduction de ces innovations et de ces améliorations : « *Tous ces changements c'est nous qui les avons demandés, donc en général, on apprécie ce qu'on demande* » [...] ; « *Tout ce qu'on a demandé, on a pratiquement tout eu* » (aide soignante, hôpital privé, maternité).

Au final, les effets de l'accréditation ressentis positivement concernent prioritairement les malades : leur confort, leur sécurité, leur écoute, leur information, leur accompagnement, etc. Cette idée est confortée par les résultats d'une autre étude visant à explorer la qualité comme « fait de langage » auprès de différentes catégories de professionnels de santé (Claveranne et ali., 2003). Les résultats soulignent que les soignants se réfèrent plus souvent que les autres catégories professionnelles aux patients pour spécifier la notion de qualité. La logique soignante est marquée par la dimension relationnelle de la qualité des soins accordés au patient et inscrite dans une pratique collective.

3.3. Quand la technique prend le pas sur le relationnel (les conséquences négatives)

Enfin, bon nombre de professionnels repèrent l'impact négatif de l'accréditation, notamment en termes de contrainte supplémentaire pesant sur leur activité. La procédure est perçue comme étant à l'origine d'une surcharge de travail, surtout administratif, qui conduit les soignants à se cantonner à la dimension technique du soin, au détriment de son aspect relationnel : « *[Au sujet des nouvelles mesures de traçabilité imposées par l'accréditation] : on doit mettre notre nom sur tout ce qu'on fait, ça encore c'est pas bien fait, tout le monde ne respecte pas et ne met pas forcément son nom, mais je trouve que c'est une charge de travail encore plus lourde* » (infirmière, AP-HP, secteur pédiatrique). Ce phénomène semble avoir été également constaté dans les autres pays ayant instauré de telles procédures (Loriol, 2004).

Aussi, et contrairement aux objectifs annoncés, l'accréditation participerait à la dégradation des conditions de travail et à l'affaiblissement de la qualité produite. Comme nous l'avons souligné, pour les personnels, la qualité réside dans la dimension relationnelle des soins. Mais les nouveaux modes d'organisation du travail ne permettent pas d'atteindre cette dimension ; le peu de temps passé auprès du patient devenant alors une plainte récurrente. L'introduction des démarches qualité dans l'univers hospitalier vise à faire adopter par l'ensemble du personnel des pratiques préalablement définies : la charte du patient, les protocoles des soins, les transmissions ciblées, la traçabilité constituant autant d'éléments qui viennent reconfigurer le travail à l'hôpital. Or, l'activité hospitalière à bien des égards ne correspond pas ou difficilement à une activité totalement rationalisable au sens taylorien. La mise en place de l'accréditation s'accompagne d'un certain nombre de principes inspirés du secteur industriel tels que la responsabilité ou encore la traçabilité. Ce dernier principe exige l'élaboration de procédures et de processus de travail permettant d'enregistrer les actions voire les dysfonctionnements éventuels. Un tel dispositif aboutit à la possibilité de remonter la chaîne causale, en totalité ou en partie, pour trouver des solutions et améliorer le système. Seulement, on sait que la mise en place d'une telle procédure ne va pas sans susciter de réactions chez les professionnels. Ainsi la traçabilité peut se heurter à la réalité concrète du travail (Rot, 1998), et causer des choix parfois opposés aux principes de l'organisation : « *Ça demande du travail supplémentaire. L'infirmière qui colle les étiquettes, parce que je vous dis que dans l'urgence, quelquefois on passe à côté, et on s'en fiche. Quand vous avez un malade qui saigne et que vous avez besoin de donner des compresses intestinales, vous vous en fichez de l'étiquette qu'il y a sur le sachet, parce que c'est d'abord sauver le malade, parce que si vous dites au chirurgien, doucement, il faut que je colle mes étiquettes, il ne comprendrait pas. D'autant plus que les étiquettes ne collent pas forcément du premier coup* » (Infirmière, IBODE, CHU). L'introduction de nouvelles normes contraint le professionnel à choisir entre deux principes fondamentaux à ses yeux et restreint par là même toute possibilité d'arbitrage. Enfin, il est bien évident que certains propos rendent compte à la fois d'effets positifs et d'effets négatifs. En ce sens, un même changement peut tantôt constituer une source de satisfaction, tantôt une source d'insatisfaction. Le point suivant s'attache à repérer plus précisément ces variations.

3.4. Les effets équivoques de l'accréditation

Les relations de causalité dans les discours des professionnels ne sont pas aussi univoques et purs. En effet, il existe entre les conditions sociales d'exercice et le ressenti des professionnels une corrélation complexe. Le rapport au travail dépend certes des conditions objectives mais également de

l'engagement subjectif de l'individu. C'est pour cette raison que des éléments considérés par certains comme source de plaisir ou de satisfaction au travail seront considérés par d'autres comme hautement détestables (Baudelot, Gollac, ali. 2003 ; Roche, 1997). Dans le cas de l'activité hospitalière, l'arrivée du matériel jetable et à usage unique a été vécu par les professionnels comme un progrès considérable : « *ça évite la stérilisation et les temps que l'on passait étaient très longs* » (infirmière, CHU, bloc opératoire). En même temps, ce type d'innovation introduit aussi les principes de la traçabilité comme nous l'avons évoqué plus haut et peut être considéré par d'autres comme une source de pénibilité : « *Ben au travail vraiment, le travail de l'infirmière, le travail propre de l'infirmière. On est plutôt presque caissière du bloc opératoire. Vous rentrez dix minutes en salle avant l'intervention, quand on peut, quand c'est pas l'urgence, vous passez dix minutes à décoller les étiquettes et à les coller sur... Et puis quelquefois, l'intervention est annulée, oui l'intervention est annulée alors il faut reprendre les étiquettes, on les remet sur ...* » (infirmière, bloc opératoire CHU). Se considérer comme une simple exécutante est aux yeux de cette infirmière dégradant dans la mesure où ces tâches l'éloignent de son rôle propre. Pour une autre infirmière, ces mêmes conditions ne sont pas vécues comme une contrainte : « *mais il y a une rigueur forcée du fait de la spécificité du travail où vraiment les choses sont techniques, sont programmées, et, dans tous les blocs, on trouvera des fiches techniques, des protocoles, des protocoles d'utilisation du matériel puisqu'on a quand même du gros matériel comme des bistouris électriques des choses comme ça, des amplificateurs de brillance pour faire des radios, on a du gros matériel, donc forcément on a un suivi de la part des services biomédicaux, on a une rigueur dans le suivi du matériel, dans l'utilisation du matériel donc on a forcément des supports écrits nous indiquant les démarches à suivre pour se servir de tel ou tel matériel. Et ça, ça n'a pas attendu l'accréditation pour que ce soit fait* » (infirmière, bloc opératoire, CHU).

Comment expliquer un tel constat ? Comment comprendre ces variations alors que les services sont pratiquement les mêmes ? C'est ici qu'intervient la régulation de l'équipe de travail dans l'introduction des innovations. La possibilité d'agir ou d'arbitrer, de s'appuyer sur une équipe de travail permettant d'aborder ces questions peut contrebalancer l'absence des consignes, des ordres contradictoires ou encore des principes paradoxaux de l'organisation et de la réalité du travail (Le Lan, 2004).

Conclusion

Mesurer les incidences de l'accréditation sur les professionnels paramédicaux présume que les changements éventuels aient eu lieu. Or, une partie de nos résultats tend à montrer que les effets de l'accréditation dépendraient fortement du contexte organisationnel dans lequel s'inscrit cette politique. Ainsi, dans les services où la culture de la formalisation des tâches existait déjà, l'accréditation a eu peu d'impact. Il apparaît que dans ces services deux facteurs coïncident pour atténuer les effets de cette démarche. Le premier serait lié à la compétence propre de l'équipe soignante, laquelle facilite une élaboration concertée des normes et témoigne de l'existence d'une *adaptation primaire* plus souple. Les membres de ces équipes peuvent ainsi afficher une conformité avec la règle de l'accréditation tout en conservant un espace d'autonomie. Ce constat est différent de celui présenté par Duymedjian (1996) dans les entreprises à fort potentiel technique où s'observe une individualisation des normes plutôt qu'une collectivisation de celles-ci. D'un certain point de vue, un établissement hospitalier est une organisation hautement technique et à fort potentiel. Nous y trouvons des spécialités rares voire uniques. Paradoxalement, les services les plus techniques ne vont pas traduire l'injonction d'écriture des normes en actes individuels, leurs professionnels semblent à l'inverse employer cette situation comme une ressource pour atténuer l'impact de la rédaction des protocoles ou de la formalisation des pratiques et maintenir un ordre social. Le second facteur est lié aux caractéristiques propres au contexte organisationnel dans lequel les professionnels évoluent. En effet, l'environnement ne paraît pas ou ne représente pas une contrainte forte fixant le cadre de la conduite, mais est utilisé comme une ressource puisque c'est dans celui-ci que les professionnels trouvent les justifications, les arguments et les moyens pour contrôler l'introduction des procédures d'accréditation.

Aussi la mise en place de l'accréditation ne semble pas avoir joué un rôle identique, celui-ci variant en fonction du degré de participation des professionnels à la démarche. Plusieurs de nos interviewés semblaient être assez éloignés de la démarche et ne pas saisir les objectifs d'une telle politique. Cette

ignorance ou méconnaissance de la procédure peut être saisie comme un indicateur de la faiblesse de pénétration des procédures ou bien d'une forme de résistance efficace. D'après nos résultats, l'accréditation revêt aux yeux de certains professionnels une importance partielle et par conséquent, son impact est jugé très minime. Cette situation se trouve accentuée par la faible participation de certaines équipes et notamment des équipes de nuit. L'ensemble des professionnels rencontrés travaillant la nuit ayant une idée extrêmement approximative de la démarche et/ou n'en percevant pas les répercussions immédiates. Enfin, l'impulsion de la politique elle-même ne paraît pas très crédible dans un contexte de maîtrise des dépenses de santé et de pénurie ressentie en personnel. Comment appliquer des procédures qui exigent des compétences bien précises alors que les professionnels habilités à exercer ces fonctions se font rares ? Ce sont ces différentes représentations qui permettent de comprendre en quoi la démarche d'accréditation a été repérée par les professionnels de certains services comme étant à l'origine d'une dégradation de leurs conditions de travail.

Bibliographie

- ANAES, 1999, *Manuel d'accréditation des établissements de santé*.
- ANAES, 2004, *Manuel d'accréditation des établissements de santé - Deuxième procédure d'accréditation*.
- Baudelot C, Gollac M., alii. 2003, *Travailler pour être heureux. Le bonheur et le travail en France*, Paris, Ed. Fayard, 352 p.
- Boissard P., Cartron D., Gollac M., Valleyre A., 2000, « Contraintes de temps dans le travail et risques pour la santé en Europe », *Quatre pages du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n° 47.
- Bonnet E., 1996, « Les visions indigènes de la qualité. A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'économie industrielle*, n° 75, p. 78.
- Bruneau C., Obrecht O., Lachenaye-Illanas C., 2003, « Le point sur l'accréditation : une enquête nationale auprès de diverses catégories de professionnels de santé », *Gestions hospitalières*, n° 422, pp. 13-17
- Claveranne J-P., Vinot D. Fraisse S., Robelet M., Candel D., Dubois D., Marchaudon P., 2003, *Les perceptions de la qualité chez les professionnels des établissements de santé*, Rapport de recherche GRAPHOS-CNRS, LCPE/LNST-CNRS, Ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées-DHOS.
- Douguet F., Muñoz J., 2005, *Les effets de l'accréditation et des mesures d'amélioration des soins sur l'activité des personnels soignants*, Rapport final, Appel d'offres DREES (Direction de la Recherche, de l'Evaluation, des Etudes et des Statistiques) pour la réalisation de post-enquêtes « Conditions de travail et organisation du travail dans les établissements de santé ».
- Duymedjian R., 1996, « De la contingence des normes : les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une entreprise experte », *Revue d'économie industrielle*, n° 75, pp. 20-52
- Le Lan, R., 2004, « Les conditions de travail perçues par les professionnels des établissements de santé », *Etudes et Résultats*, n° 385.
- Loriol M., 2004, « Accréditation, protocolisation et évolution du travail soignant », *L'individu social : autres réalités, autre sociologie*, XVIIème congrès international des Sociologues en Langues Française, Tours, 5-9 juillet 2004, pp. 224-232.
- Moulin A-M., 2004, « Ordre et désordre dans le champ de la santé », *Valeurs et normes dans le champ de la santé* (dir. F.-X Schweyer, S. Penneç, G. Cresson, F. Bouchayer), Rennes, Editions ENSP, pp. 19-36.
- Roche P., 1997, *Une santé en acier*, Paris, Ed. CNRS, 178 p.
- Rot G., 1998, « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, n° 1, XL, pp. 5-20.
- San Jullian M., 1999, « Plaidoyer pour une démarche qualité », *Objectif Soins*, n° 81, pp. III-VII.
- TRIGANO L., 2004, « La conjoncture des établissements de santé publics et privés au cours de l'année 2003 », *Etudes et résultats*, n° 337, pp. 1-8.
- Walter M-H, 2000, *L'assurance qualité, clé de l'accréditation en santé*, Paris, Masson, coll. Encadrer l'hôpital.

Légitimité médicale et productivité opératoire : Effets de disposition, de position et de contexte sur la coopération anesthésico-chirurgicale

Yann Faure
ENS-LSH
yann.faure@ens-lsh.fr

S'agissant d'expliquer les tensions contemporaines observées dans le champ de la santé, journalistes et sociologues s'accordent désormais pour évoquer une « crise des professions médicales ». Le constat est entendu : démotivation des médecins surchargés de travail, pénuries de certaines spécialités pourtant cruciales dans le dispositif de soin, exigences montantes d'une clientèle versatile, pressions de plus en plus intensives des cadres administratifs et économiques, interventions croissantes de la sphère juridique sur l'activité médicale. Tout semble concourir à une perte d'autonomie du médecin. Celui-ci ne pourrait que s'en trouver dévalorisé, contraint dans ses prescriptions, nié dans sa liberté de thérapeute. Le malaise circonscrit, il faudrait en rechercher les fondements et y remédier au plus vite.

En dépit de leur prévalence, ces lectures interprétatives désormais érigées en évidences méritent d'être discutées, sans doute plus qu'elles ne le sont actuellement. Notamment, les approches socio-historiques de la médecine française sont parvenues à démontrer avec une certaine efficacité que l'âge d'or évoqué par les praticiens d'aujourd'hui n'a peut-être jamais existé. Depuis le début du XIXe siècle, en effet, les médecins s'inquiètent pour leurs honoraires, craignent la concurrence de professionnels moins légitimes et redoutent la destruction de leur pratique libérale [Vergez ; Léonard ; O. Faure]. On ne peut donc trouver de grandes nouveautés dans la situation actuelle, si ce n'est une recrudescence des mobilisations corporatistes. D'autre part, on peut affirmer que la profession s'est remarquablement sortie de la démocratisation de l'accès aux soins, de la démultiplication vertigineuse de ses praticiens et de la banalisation de son activité depuis 1945. Car, ni les conditions de travail, ni les revenus des médecins n'ont connu de véritables altérations malgré l'ampleur de ce mouvement. En revanche, deux processus marquent la seconde partie du XXe siècle en médecine : la rationalisation renforcée de l'activité (expérimentation, organisation, évaluation) et l'accélération du processus d'hyper-spécialisation.

Précisément, cette communication a pour objet d'éclairer une des conséquences de cette fragmentation des pratiques. L'hyper-spécialisation ne doit être considérée ni comme le simple produit de l'accroissement des savoirs, ni comme le simple résultat de l'expansion du marché, ni comme l'effet propre du mouvement de professionnalisation, mais bien comme l'issue d'un jeu social complexe où s'intriquent des évolutions de tous ordres : scientifiques, techniques, économiques et politiques [Pinell ;2005]. Or, si ce processus de division en sous-espaces spécialisés est en partie déterminé par l'état existant des connaissances, des techniques et de la structure des rapports de position des agents au sein du champ médical, l'introduction de nouvelles divisions au sein de celui-ci en modifie la configuration. En particulier – et c'est le sujet de notre exposé – les conditions de la pratique chirurgicale, aujourd'hui, ne peuvent être comprises sans saisir la montée d'une autre spécialité médicale contemporaine : l'anesthésie réanimation. L'émergence et le développement de celle-ci sont au principe d'une nouvelle division du travail opératoire, qui tout en autorisant des améliorations substantielles de la chirurgie, remet partiellement en cause les fondements de sa légitimité. Dans un premier temps, nous évoquerons la complexité du partage de la décision médicale entre les deux opérateurs du « bloc ». Dans un second, nous montrerons comment la lutte autour de la distribution des rôles se trouve atténuée dans un contexte d'optimisation de la production.

I - L'hôpital, théâtre des pratiques et pratiques à enjeux.

Pour des raisons très différentes suivant les époques considérées, l'anesthésie a été depuis son origine confrontée à des résistances polymorphes de la part des institutions en place, tendant à freiner son développement. On n'évoquera pas ici les différents stades qui constituent la carrière d'une spécialité. Cependant, il est bon de préciser que les réticences et les obstacles rencontrés par celle-ci doivent pour beaucoup à la position ultra-dominante de la chirurgie dans

le champ médical. Au cours du XIXe puis du XXe siècle, la chirurgie s'est progressivement affirmée comme une technique de plus en plus sûre, efficace et utile. Elle recrute parmi les médecins les plus consacrés et les héritiers les mieux dotés, jouit d'un prestige inégalé, s'arroge les chaires qui permettent de peser sur la reproduction du champ, etc.

A partir de 1945, l'anesthésie s'est progressivement émancipée de la « tutelle chirurgicale », gagnant une reconnaissance de ses actes par la sécurité sociale, une assise juridique, une autonomie d'expertise, un diplôme spécifique - là encore, il nous faut résumer pour brosser à grands traits le cadre de notre analyse – au point de devenir en 1994 une spécialité médicale pleine et entière, *a priori* incontestable. Pourtant la « guerre d'indépendance » menée par les professionnels de la spécialité résonne toujours dans les mémoires et continue de hanter parfois les pratiques.

Depuis trois ans, dans le cadre de mon doctorat, j'observe les interactions entre ces deux types de spécialistes. Les données dont je vais faire état dans la suite de cet exposé sont donc issues de mon travail de terrain (observations, questionnaires, entretiens). Une série d'indices nous permet d'établir qu'un fort sentiment d'auto-dévalorisation habite encore nombre de médecins anesthésistes à l'hôpital public. A juste titre, car la manière dont ils sont décrits par leurs partenaires médicaux, le peu de considération à l'égard de leurs pratiques, les plaisanteries dont ils font l'objet témoignent de la légitimité médiocre qu'ils détiennent dans ce champ – la crainte qu'ils inspirent aux directeurs d'hôpitaux ou la sympathie qu'ils reçoivent des patients n'entrent pas ici en ligne de compte. Le fait est que chirurgiens, cardiologues, gastro-entérologues, radiologues, obstétriciens et la plupart des spécialistes qui côtoient des anesthésistes restent, au fond d'eux-mêmes, sceptiques sur la scientificité de leurs pratiques et jugent le rôle qui leur incombe avec condescendance. La confrontation entre chirurgien et anesthésiste perdure dans son asymétrie. La domination réelle d'autrefois est devenue symbolique : à l'anesthésiste la fonction de rassurer, protéger, apaiser, endormir, au chirurgien celle d'agir, de pénétrer, de combattre et de commander. En cas de conflit, l'éclat de la colère chirurgicale s'affronte à l'obstination et aux bouderies de l'anesthésiste. On pourrait relever ainsi toute une série d'oppositions entre les traits les plus communément attribués aux pôles masculin ou féminin. La domination du chirurgien sur l'anesthésiste se lit également dans leur rapport différentiel à l'espace et plus encore au temps (l'impatience pour l'un, l'attente pour l'autre).

Ainsi le chirurgien domine, mais à quoi bon ? Si on peut comprendre en révélant la genèse de la constitution du champ l'origine des déséquilibres observés, peut-on trouver un sens dans le prolongement d'un rapport de ce type ? S'agirait-il d'un duel sans enjeu ? Soucieux de minimiser la portée des conflits, les acteurs rencontrés ont affirmé que les chirurgiens se sont longtemps et fermement opposés à ce que les anesthésistes qui les assistaient deviennent des médecins spécialistes, « égaux en dignité », pour... ne pas partager leur pouvoir. Mais quel pouvoir ? L'opéré n'est-il pas aujourd'hui remis aux bons soins d'une équipe qui, dans un esprit de totale collaboration, lui prodigue le traitement le plus sûr et décide de l'intervention comme de son environnement suivant des critères résolument scientifiques ? Y a-t-il encore une place pour l'expression de pouvoirs, de divergences, de conflits d'intérêts ou de visions antagonistes du travail médical ? La réponse est « oui ». Prétendre le contraire, ce serait prendre les choses de la logique pour la logique des choses.

1ere question : Quand opérer ?

- Les deux spécialistes n'accordant pas leur attention aux mêmes éléments diagnostics, leur avis peuvent diverger sur l'intérêt thérapeutique d'agir ou d'attendre. Il faut ici rappeler que l'anesthésiste se situe plutôt du côté du pôle médical, donc de l'action à distance sur le corps au moyen de substances médicamenteuses.
- La définition de l'urgence est à géométrie variable. Souvent mobilisée par les chirurgiens pour justifier la suspension des protocoles bureaucratiques habituels, elle peut être désavouée par l'appréciation de l'anesthésiste.

2e question : Que dire au patient ?

- L'anesthésiste comme le chirurgien consultent, mais ce qu'ils appellent le risque opératoire ne revêt pas le même sens pour eux. Pour l'un, il s'agit plutôt de la douleur et des organes décompensés par les drogues administrées, pour le second il s'agit principalement de la réussite ou non du geste. Ils peuvent ainsi avoir des manières de voir divergentes sans parler de leur intérêt très variable à ce que l'opération soit réalisée ou non. Une autre dissonance tient à leurs manières propres d'énoncer les bénéfices et les dangers de l'intervention.

3^e question : Qui opère ?

- Puisque les emplois du temps des chirurgiens et des anesthésistes ne peuvent généralement être synchronisés, c'est le chirurgien qui maîtrise le planning. Ce dernier a tendance à constituer une équipe accordée à ses vues et à ses manières de faire. Ayant recruté son patient, il est plus ou moins en position de promouvoir ou de sanctionner symboliquement un anesthésiste en l'invitant ou en l'écartant du travail opératoire. A moins que l'équipe anesthésique ne décide, indépendamment de lui, qui elle affecte à cette intervention.
- Lorsqu'une intervention est décidée dans l'urgence, ce peut-être l'occasion pour un jeune chirurgien de se « faire la main ». L'anesthésiste de garde peut cependant s'y opposer s'il juge que celui-ci n'a pas suffisamment d'expérience pour entreprendre l'opération en question.

4^{ème} question : Qui prend des risques ?

- Ici se situe le point névralgique de l'opposition entre les deux médecins du bloc opératoire. Une fois l'intervention décidée, il reste à savoir à quelles techniques les opérateurs vont avoir recours. Or, ils sont interdépendants : ce que choisit l'un a des conséquences pour l'autre. Et leurs principes de vision diffèrent, autant que diffèrent leur savoir, leur formation, leurs impératifs et leurs responsabilités. Sans compter que l'opération peut prendre un tour inattendu, requérant alors une décision conjointe sur la suite à donner. Un exemple significatif et banal tient à l'appréciation divergente qu'anesthésistes et chirurgiens portent sur l'inclinaison de la table d'opération en chirurgie digestive. Trop prononcée, elle multiplie les risques d'embolie gazeuse, complication rare mais catastrophique que l'anesthésiste devra gérer. Insuffisamment accentuée, elle met le chirurgien en difficulté pour l'exécution du geste qu'il doit réaliser. Métaphoriquement, la table d'opération devient une balance qui doit trouver son équilibre sous le poids des préoccupations et des pouvoirs de l'anesthésiste et du chirurgien.

Comme en témoigne l'extrait d'entretien ci-dessous, le confort de l'un se joue aux dépens du risque pris par l'autre :

- Est ce que les chirurgiens peuvent être tentés d'influer sur le traitement de l'anesthésie ? Est-ce qu'il peut demander qu'il y ait tel type d'anesthésie qui lui garantisse de faire son opération dans de bonnes conditions, même si par ailleurs c'est un peu dangereux pour les reins ou pour un autre organe ?

- De temps en temps, ils essaient. Mais bon, finalement, ils ne connaissent pas tellement ce qu'on fait. Alors, des fois, ils nous donnent des conseils, ou ils ont des petites manies, ils veulent des choses particulières. Et non, moi je ne suis pas d'accord. Moi, ça me paraît... En règle générale, le plus intelligent, c'est de travailler en équipe, c'est de communiquer... Alors des fois, ils me disent : « tiens, fais tel truc ! » Alors je leur dis : « non, à mon avis c'est pas une bonne idée pour telle et telle raison ». Ils disent "ok" et ça se passe bien. Et puis voilà. Mais, bon, il y a des fois...

- Tu peux donner un exemple de : « fais tel truc ! »

- Et bien, je ne sais pas, il y en a un qui va vouloir un médicament pour aider le coeur, ou des fois sur un coeur qui est fatigué, on aimerait, tu sais il y a des petits systèmes d'assistance, on dit : « on aimerait bien qu'il y ait une contre pulsion. » C'est en général les chirurgiens qui la mettent au bloc, ou soit nous on la met en réanimation derrière. Ou non, on peut alors demander d'assister un petit peu plus ou d'arrêter la CEC (circulation

extra-corporelle) plus doucement, d'attendre... Des fois, ils veulent un médicament particulier, parce qu'ils en ont entendu parler ou etc. Nous, on leur dit que ça n'a pas intérêt, pour telle et telle raison.

- C'est quoi une contre pulsion ?

- Une contre pulsion, c'est une machine, avec un ballon qu'on monte à travers l'artère fémorale qui va dans l'aorte et qui permet de faire une petite assistance, avec un ballon qui se gonfle et qui se dégonfle. Pendant qu'il se gonfle, ça aide un petit peu le sang à mieux perfuser les coronaires. Pendant qu'il se dégonfle, ça fait une petite décharge qui permet au coeur de mieux se vider. Donc, chez les gens qui ont fait plusieurs infarctus, et qui ont quand même des séquelles d'infarctus, ça permet quand même de mieux perfuser les coronaires, d'utiliser moins de médicaments, parce que les drogues qu'on utilise ça peut aussi avoir des effets secondaires et donner des troubles du rythme. Donc, c'est des choses comme ça, mais des fois ils ne veulent pas. Mais, dans l'ensemble, ça se passe assez bien.

- Il peut y avoir des différences sur les diagnostics que vous portez ?

- Ce n'est pas tellement sur le diagnostic, mais plus sur la prise en charge de la thérapeutique.

- C'est-à-dire que ce qui provisoirement peut-être un mieux, à terme peut s'avérer un « moins bien » pour la suite ?

- Voilà ! Nous on a une vision plus... Je suis en réanimation cette semaine. Quand on est des semaines en réanimation, ou qu'on passe des nuits sur des choses, quelque part on a aussi un sens clinique. On voit plus les à-côtés... Tandis, que pour eux, l'opération s'est bien passée, c'est quand ça ne saigne pas, qu'ils n'ont pas besoin d'y revenir. Ils n'ont pas toujours tout à fait les mêmes visions des choses.

- Par exemple une hypotension, ça peut être ?

- Par exemple, nous, une hypotension chez quelqu'un qui est hypertendu, on ne va pas aimer. On va dire qu'on aimerait bien perfuser ses reins, etc. Bon, le chirurgien si son hémostasie elle n'est pas parfaite, il va dire : « ouais, surtout pas d'hypertension ! ». Voilà. Pour lui, il ne faut pas que la tension soit trop haute parce que ça fait saigner. Nous, on n'a pas forcément le même raisonnement. Pour nous, si le patient à une petite tension, eh bien il va supporter une petite hypotension. Par contre, si d'habitude il a le double de tension, eh bien son organisme va être mal perfusé. Donc, on n'a pas toujours les mêmes intérêts. Par exemple, de temps en temps, quand il y a des conditions opératoires très difficiles, sur certaines valves, ils peuvent parfois un peu déchirer et il y a alors des risques importants de rupture du coeur, de choses graves. C'est rare mais ça arrive.

- Il y a d'autres choses comme ça ? Le problème du patient qui respire trop, ça existe ?

- Oui, des fois les chirurgiens sont gênés par les poumons, parce qu'ils travaillent dans le thorax et qu'il y a des gens qui ont les poumons plus dilatés, parce qu'ils sont un peu asthmatiques ou emphysémateux, des fois ça les gêne. Alors nous, on veut bien faire un effort, mais il y a des limites aussi, nous on contrôle aussi nos volumes. Ils ont une artère donc on fait des gaz du sang. On a le saturomètre, on veut maintenir une oxygénation parce que l'oxygénation pour nous c'est important quand même... Donc voilà, il faut trouver des compromis pour le confort du chirurgien et des choses raisonnables pour le patient, pour que...

- Et le risque, il est cérébral aussi ?

- Oui aussi, une hypoxie, un défaut d'oxygénation, ça a des conséquences...

- Ça peut arriver qu'il vous demande de curariser davantage aussi ?

- Ça, c'est surtout en chirurgie digestive, pour fermer un ventre. Ils sont jamais contents... C'est vrai que pour nous, ça correspond en général à la fin d'une intervention. Donc, nous, on a aussi l'envie de pouvoir réveiller le patient et de pas trop réinjecter en fin d'opération. Et surtout, c'est aussi au moment où l'anesthésie peut s'alléger... Nous, on n'a pas trop ce problème en chirurgie cardiaque, mais en chirurgie digestive, au moment de refermer, c'est-à-dire à la fin de l'opération si... Comme les chirurgiens ils disent : « ça pousse. », ils ont du mal à fermer. Donc, pour que le chirurgien soit confortable, l'anesthésiste peut être obligé de repousser du curare. Mais il faut bien gérer l'anesthésie, parce que si le malade, il commence à être moins endormi et qu'il est curarisé – curarisé c'est paralysé en fait mais ils sont conscients, parce que le curare ça n'endort pas, ça paralyse, c'est tout ce que ça fait – donc, il faut pas que...

- Et pour les poumons, qu'est-ce qu'ils vont vous demander ?

- Ils vont nous demander de ventiler moins en fait. Voilà

- Et vous vous avez un risque pour la saturation ?

- Voilà. Donc, nous on essaie un petit peu. Puis, il y a un stade, où on dit : « ben non, là on peut pas descendre en dessous. » Et puis ils s'en accommodent en général d'ailleurs.

II – La clinique, contexte propice à des relations pacifiées.

Il en est ainsi de la définition des rôles. Dans son entreprise de protection du patient par un empoisonnement contrôlé, l'anesthésiste peut demander une latence avant un geste opératoire mais aussi à assister le cœur davantage, à procéder à un *débullage* plus minutieux, à *décoaguler* plus lentement. Le chirurgien peut réclamer l'installation d'un appareillage spécifique pour accroître le confort de ses manœuvres, comme une *contre pulsion* ou une *swan-ganz*. Il peut souhaiter l'administration d'une drogue à laquelle il est accoutumé, une baisse plus sensible de la tension, une curarisation plus poussée, une ventilation moindre. Les actions du MAR influent sur la nature de ses gestes, facilitent ou contrarient sa pratique. Il ne s'agit pas d'une simple question de compétence ni même d'un avantage objectivé pour le patient mais de la conciliation entre deux logiques et deux manières de faire. Les efforts de l'un diminuent la gêne de l'autre. Cette interaction ouvre donc un large espace à la négociation et de celle-ci résulte la distribution non seulement du travail mais aussi des risques à venir et donc des désagréments. Dans cette opposition, le pouvoir charismatique du chirurgien est d'un grand secours pour imposer ses principes de vision et l'on comprend mieux dès lors les raisons du travail symbolique effectué par celui-ci pour maintenir sa domination.

Le capital symbolique du chirurgien tient principalement à la chaire universitaire qu'il occupe (distribution très inégale entre celles d'anesthésie et celles de chirurgie de l'ordre de 1 pour 40) et à la réputation gagnée au fil de la construction de sa patientèle (*versus* anonymat de l'anesthésiste). Il relève surtout de la position de la spécialité elle-même dans le champ médical (ancienneté de la pratique, « miracles » accomplis, recrutement élitare, etc.). Ce capital permet de moquer et de discréditer les confrères anesthésistes minimisant ainsi par avance la portée de leur résistance éventuelle.

Lors de mes premières observations en clinique privée, j'ai été frappé par le polissage des échanges entre les deux catégories de spécialistes. Les partenaires paraissaient plus conciliants, s'encourageaient mutuellement. Ils semblaient aussi moins attachés à leurs prérogatives. Les remarques désobligeantes visant à présenter les anesthésistes comme des « chirurgiens ratés » n'avaient plus cours. Les efforts des anesthésistes pour assister le chirurgien – lui apportant un tabouret, jouant à l'occasion le rôle de l'infirmière instrumentiste pour lui faciliter la tâche – ont d'abord suscité mon étonnement. Les anesthésistes, ordinairement si susceptibles et fiers, acceptaient de se mettre à genoux pour démonter la table d'opération, aidaient les infirmiers à transférer les patients d'un lit à l'autre, se chargeaient du brancardage. Les chirurgiens, pour leur part, autorisaient l'anesthésiste à sortir de salle en cours d'opération laissant à l'initiative d'une infirmière non spécialisée le soin de surveiller de loin le monitoring. Mis à part dans la division du travail elle-même, l'équilibre entre les deux praticiens paraissait rétabli. En fait, tout était organisé et pensé pour accélérer le roulement opératoire. Tout ce qui pouvait contribuer à faire gagner du temps était mis en œuvre et l'anesthésiste était le rouage principal de cette mécanique. Il donnait un coup de téléphone depuis le bloc opératoire sitôt qu'il anticipait une fin prochaine de l'intervention pour faire « descendre » le patient suivant. Souvent il effectuait sommairement la consultation de celui-ci dans le couloir attendant tandis qu'on « fermait » et évacuait le patient précédent. Une imprimante intégrée au respirateur le dispensait d'avoir à suivre et à noter l'évolution des constantes. Le protocole anesthésique était réduit à sa plus brève expression.

Finalement, dans l'impératif de productivité associé aux profits économiques attendus par les deux types de spécialistes les antagonismes propres aux manières de voir s'aplanissent en pratique libérale. En effet la rationalisation de l'activité opératoire, produite par un volontarisme généralisé, permet de diminuer le temps de vacance du bloc opératoire et d'accroître substantiellement le nombre d'actes.

Est-ce à dire que la domination chirurgicale n'a plus cours ? Rien n'est moins sûr. Les anesthésistes doivent, dans ces conditions, renoncer à une grande part des principes qu'ils ont acquis lors de leur formation initiale : accepter de surveiller plusieurs patients simultanément, abandonner l'endormissement académique, progressif par un dosage précautionneux – mais chronophage – des substances narcotiques, effectuer la consultation au dernier moment et non 48 h à l'avance comme le

prévoit la loi, oublier leur liberté de prescripteur (la rachianesthésie qu'ils affectionnent prenant semble-t-il trop de temps de préparation). Autant de dépossession de leurs facultés de médecins qui les exposent de surcroît à des procès. Pire, lors de l'exil des chirurgiens libéraux à Londres, pendant l'été 2004, ces derniers ont refusé de les associer à leurs revendications. Les rémunérations des anesthésistes apparaissent comme une incongruité aux « hommes de l'art », habitués qu'ils sont aux premières places des classements. A l'occasion, en se rhabillant dans les vestiaires, ils le leur disent : « *C'est pas normal. C'est quand même nous qui vous donnons à bouffer* ».

Bibliographie indicative :

ARBORIO A-M & FOURNIER P., *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*, Paris, Nathan, 1999.

BALAZS G. & ROSENBERG-REINER S., « La composante universitaire dans la hiérarchie des disciplines hospitalières », *ARSS*, n° 156-157, mars 2005, pp. 115-118.

BOURDIEU P., « Le capital social », *A.R.S.S.*, N° 31, 1980 (a), pp. 2-7.

CABRIDAIN M-O., *Peut-on gérer le développement d'une nouvelle discipline médicale ? Approche clinique et historique du cas de l'anesthésie-réanimation*, Thèse pour le doctorat de 3^e cycle en sciences des organisations sous la direction de H. Tezenas du Montcel, Paris IX Dauphine, juin 1981, 207 p.

CARRICABURU D. & MENORET M., *Sociologie de la santé, Institutions, professions et maladies*, Paris, Armand Colin, 2004.

DETREZ C., *La construction sociale du corps*, Paris, Seuil, 2002.

ELIAS N., *La société de cour*, Paris, Champs Flammarion, 1985 (1969).

FAURE O., *Histoire sociale de la médecine : [XVIIIe – XXe siècles]*, Paris, Anthropos, 1994

GOFFMAN E., « la 'distance au rôle' en salle d'opération », *A.R.S.S.*, n°143, 2002, pp. 80-87.

HALL O., "The stages of a medical career", *The American Journal of Sociology*, V 53, N°5, mars 1948, pp. 327-336.

HUGHES E.C., *Men and their work*, Glencoe, The Free Press, 1967.

LAVILLATE-COUTEAU M-J., *Un face à face avec la douleur, aperçu de la pensée chirurgicale de la seconde moitié du XIXe siècle*, Sociétés & Représentations, avril 1996, pp.107-125.

LEONARD J., *La médecine entre pouvoirs et savoirs*, Paris, Aubier, 1981.

PENEFF J., *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié, 1992.

PINELL P., « Champ médical et processus de spécialisation », *ARSS*, n°156-157, mars 2005, pp. 4-36.

STRAUSS A., *La trame de la négociation*, textes rassemblés par BASZANGER I., Paris, L'Harmattan, 1992.

VERGEZ B., *Le monde des médecins*, Paris, Editions complexe, 1996.

WEISZ G., « Les transformations de l'élite médicale en France », *ARSS*, n°74, sept. 1988, pp. 33-46.

Régulation professionnelle et compétences chez les juges consulaires

Déborah Flusin

De par la spécificité et le rôle de leur institution -les tribunaux de commerce- les juges consulaires ont à intégrer une double culture, juridique et économique. Ce défi, ils le relèvent depuis plus de quatre siècles. La juridiction commerciale, telle que nous la connaissons dans sa forme actuelle, a été créée par Michel de l'Hospital par un édit datant de 1563 (Ithurbide R., 1970). Originale diront certains, anachronique diront d'autres, si l'institution suscite régulièrement débats, polémiques et projets de réforme, elle est aussi, paradoxalement, l'une des plus anciennes dans le paysage juridictionnel français. Elle montre que depuis longtemps le monde des affaires a su s'associer à l'action de l'Etat pour organiser l'économie. Les tribunaux de commerce sont des institutions intermédiaires, à la croisée du public et du privé, dans lesquelles la communauté d'affaires locale participe à l'action de l'Etat en tranchant les conflits nés de l'activité économique. Les tribunaux de commerce ont un rôle de régulateur de l'économie important. Ils jugent à la fois des conflits entre les acteurs économiques et des difficultés des entreprises¹. Ils exercent une certaine discipline sur les flux d'entrée et de sortie des marchés et dans les échanges économiques. Et pourtant, assez curieusement, les tribunaux de commerce ont fait l'objet de peu d'études.

Leur spécificité réside essentiellement dans le statut des juges qui les composent. Issus du monde des affaires local, ils sont des juges non professionnels, élus et bénévoles. Ils exercent l'activité de juge consulaire à titre secondaire et sont des chefs d'entreprises à titre principal (présidents directeurs généraux, cadres non mandataires sociaux, commerçants en leur nom). Ils sont élus au second degré par une formation spéciale de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de leur juridiction pour représenter les secteurs très divers de l'économie pour une durée de deux ans puis de quatre ans (pour un maximum de quatorze années consécutives) et exercent leur activité de façon gratuite (bénévolat). Ils interviennent comme tierce partie officielle représentant l'intérêt général et appliquant les règles de droit et les procédures juridiques dans le règlement des conflits, mais également comme représentant de leur secteur économique d'origine (mandat). Ils sont donc en position de préconiser des solutions aux litiges suivant les usages² de celui-ci, voir de servir leurs intérêts particuliers de façon indirecte en influençant le groupe de pairs.

Or les critiques à l'encontre de cette institution reposent implicitement sur le statut des juges consulaires (Krinen, 1999, pp. 137-163). Nous avons une juridiction dont les membres, désignés par et parmi le monde économique local, sont –à l'issue de leur élection- distingués par la qualité de leur pratique d'hommes d'affaires sans pour autant être versés dans la science juridique et la connaissance des règles de droit et d'éthique qu'ils leur faut pourtant appliquer. Autrement dit, les juges consulaires sont élus au vu de leur compétence économique, non sur leurs compétences juridiques et éthiques. L'élection ne faisant pas des compétences juridiques et éthiques une condition de celle-ci, il n'existe aucun mode de contrôle de ces compétences. Les conséquences de ce non contrôle sont multiples et touchent notamment au recrutement des juges consulaires et à leur pratique et culture professionnelles. Les groupes professionnels ont tendance à opérer une fermeture de l'accès à leur activité, à s'auto-réguler (Hugues, 1996) (Dubar et Tripier, 1998). A priori, il n'existe pas chez les juges consulaires de régulation professionnelle axée sur les compétences juridique et éthique, contrairement à ce qui se passe pour les « magistrats professionnels » (Bodiguel, 1991). Qu'en est-il dans la pratique ? Comment les juges consulaires font-ils la synthèse entre culture économique et culture juridique ? Cette question est cruciale pour le groupe puisque de sa résolution dépend en partie la légitimité et la pérennité du groupe.

¹ En 1997, le domaine de compétence des procédures collectives a mis en jeu 150 milliards de francs de créances (soit 2 % du PIB) et 300 000 emplois. Quant aux fonds déposés par les mandataires de justice à la Caisse des dépôts et consignations, ils avoisinaient les 60 milliards de francs (Foucauld, 1998, p.1).

² Les usages (ou coutumes) en droit commercial correspondent à des règles coutumières spécifiques à une profession ou à un secteur d'activité économique donné que les acteurs suivent habituellement dans leurs transactions juridiques et commerciales sans s'y référer explicitement, et qui ont force obligatoire dans les contrats passés. Les usages sont parfois consacrés dans la loi par voie jurisprudentielle (rôle des parères en matière de preuve). Dans certains cas, il est utile de s'y référer pour trouver la solution juridique au litige soumis.

Pour répondre à ces questions nous avons menés une enquête empirique basée pour l'essentiel sur une cinquantaine d'entretiens semi-directifs auprès de juges consulaires exerçant dans six tribunaux de commerce, de magistrats professionnels exerçant dans des tribunaux de grande instance à compétence commerciale³ et des professionnels travaillant avec les juges consulaires⁴. Les personnes rencontrées exercent dans le ressort des Cours d'appel de Douai, Rouen, Orléans, Limoges et Paris. Nous avons privilégié l'étude du fonctionnement et de l'organisation au sein de quelques tribunaux afin de mieux saisir les conditions d'exercice et les pratiques professionnelles des juges.

Dans le cadre de cette communication nous limiterons nos développements à deux points forts des résultats de cette enquête qui montrent l'existence d'une régulation de l'activité des juges consulaires axée sur les compétences au niveau des tribunaux de commerce. Dans un premier point nous verrons comment est mise en pratique l'élection (analyse du recrutement), puis, dans un second point, nous examinerons comment s'instaurent les relations au et de travail au sein des tribunaux de commerce entre les juges consulaires (partage des compétences et culture de la consultation).

1. La mise en pratique de l'élection comme mode recrutement

A partir des résultats de cette enquête, il apparaît que si les juges consulaires sont recrutés sur la base d'une élection professionnelle, celle-ci est en réalité toujours doublée d'une pré sélection opérée par le tribunal de commerce soit directement (présentation des candidats par les juges en place), soit indirectement (CCI, CIEC, organismes patronaux). Ces pratiques révèlent le dilemme auquel est confronté le tribunal lors du recrutement : donner la priorité à la compétence ou à la représentativité ? Les conditions pour être éligible posent un début de garantie de compétences, mais elles sont insuffisantes : il faut être âgé de plus de trente ans, justifier d'une activité commerciale depuis au moins cinq ans (ces deux conditions tendent à garantir une expérience professionnelle) et ne pas avoir subi certaines condamnations (cette condition tend à garantir la probité du candidat). Voulant respecter le choix de l'élection (représentativité), celle-ci est néanmoins largement contrôlée par le tribunal par la mise en place d'un système de cooptation complexe. Ces pratiques traduisent le paradoxe selon lequel l'élection ne fait pas des compétences juridiques et éthiques une des conditions de celle-ci alors que les juges consulaires doivent mettre en œuvre ces compétences au cours de leur mandat. Elles traduisent également l'effort fait par les juges consulaires, dans une stratégie de professionnalisation, pour construire un statut basé sur les compétences. A la croisée des sphères privée et publique, ils tendent ainsi à se distinguer à la fois de leur milieu d'origine et opèrent une coupure avec le mandat qu'ils détiennent du fait de leur élection, et de la magistrature professionnelle (fonctionnaire) avec laquelle ils sont implicitement en concurrence particulièrement du fait des projets des réformes⁵. Aussi, l'analyse des parcours d'entrée au tribunal nous montre que pour la quasi totalité des personnes rencontrées la recommandation ou l'avis d'un juge consulaire en poste a été déterminant.

1.1. Inscription contextuelle du système de cooptation

1.1.1. Le mode de scrutin et la pénurie de candidats

³Dans deux cas de figure, l'absence ou la carence d'un tribunal de commerce, les TGI composés de magistrats professionnels, peuvent statuer commercialement et exercent ainsi les fonctions attribuées normalement aux tribunaux de commerce. Leur compétence se justifie par le principe de plénitude de juridiction dont bénéficient les TGI (Art. R-311 du Code de l'organisation judiciaire).

⁴Mandataire et administrateur judiciaires, secrétaire de juridiction, greffier et procureur.

⁵ Les projets de réformes qui ont été en discussion lors de notre enquête prévoyaient de modifier profondément les conditions d'exercice de l'activité des juges consulaires en associant des magistrats professionnels aux tribunaux de commerce sous la forme de l'échevinage. D'autre part, les TGI peuvent être compétents en matière commerciale. Les magistrats professionnels jugeant de la matière commerciale sont donc directement en concurrence avec les juges consulaires. Dans une perspective comparatiste, nous en avons rencontrés.

La forme du scrutin en vigueur, adoptée en 1987⁶, d'inspiration corporatiste, permet cette pré-sélection. C'est un scrutin indirect et restreint, dans lequel un corps électoral composé⁷ des commerçants et chefs d'entreprises immatriculés au registre du commerce et des sociétés, des capitaines au long cours ou de la marine marchande, des membres en exercice des tribunaux de commerce et de la CCI, des représentants des SA, des SARL, des EPIC, et des cadres employés par ces électeurs exerçant des fonctions de direction, désignent les électeurs du second degré appelés les délégués consulaires, élus pour trois ans. Les personnes composant le corps électoral primaire sont éligibles aux fonctions de délégués consulaires⁸. Le double degré de l'élection réserve donc le choix des juges consulaires à une élite de grands électeurs. Ce mode de suffrage permet une plus grande stabilité (en évitant une trop grande politisation des élections)⁹ mais aussi la cooptation, puisque les juges et anciens juges consulaires font partie du collège des délégués consulaires. Le système de cooptation mis en place trouve une première explication dans la pénurie de candidats. Lors des assises nationales des tribunaux de commerce du 24 octobre 1997, son rapporteur, Henri-Jacques Nougéin constatait que « nous avons souvent entendu exprimer le regret d'une très réelle difficulté de recrutement » (Nougéin, 1997, p.3).

1.1.2. Causes avancées à la pénurie de candidats

Cette difficulté est parfois liée à l'étroitesse de la liste des candidats potentiels, qui est elle-même dépendante de l'étendue du ressort du tribunal. De ce point de vue, la densité de la carte judiciaire¹⁰ est un obstacle (Commaille, 2000, pp.221-225).

D'autre part, les fonctions de juge consulaire manquent de visibilité. Le mode de scrutin à deux degrés rend les élections consulaires lointaines. La distance entre l'électeur de l'assemblée primaire et celui qui va être élu est grande. Elle peut d'ailleurs être comprise comme une des causes de l'absentéisme électoral qui existe pour les élections consulaires¹¹. Ces élections ne bénéficient pas d'une publicité suffisante, et les enjeux autour de celle-ci sont peu perçus par ses électeurs primaires, du fait notamment du scrutin indirect. Le mode d'élection fort complexe ne réussit pas à rapprocher suffisamment les électeurs du premier collège de l'objet ultime de la consultation pour laquelle on sollicite leur participation, c'est-à-dire la désignation des juges consulaires dont eux et leur entreprise sont les justiciables « naturels ». L'analyse des parcours d'entrée au tribunal nous apprend que beaucoup de juges consulaires ne connaissaient pas ou très peu les tribunaux de commerce avant leur entrée en fonction, même ceux qui, parmi eux, étaient électeurs actifs aux élections des délégués consulaires. Or ces électeurs primaires sont aussi des candidats potentiels aux fonctions de juge consulaire.

A ce manque de visibilité des fonctions il faut ajouter une autre cause explicative, sans aucun doute déterminante : les exigences de la fonction en terme de temps et de compétences à mettre en oeuvre et à acquérir. « D'une manière générale le recrutement est une difficulté, la charge de travail annoncée est de plus en plus dissuasive » (un président de tribunal de commerce). Selon les réponses apportées par les juges consulaires rencontrés à propos du temps qu'ils consacrent au tribunal, nous avons pu relever une moyenne hebdomadaire de : 6 heures pour un juge débutant, 10 heures pour un juge

⁶ Loi n°87-550 du 16 juillet 1987 relative aux juridictions commerciales et aux élections consulaires introduite aux articles L.711-1 et suivants du Code de commerce.

⁷ Pour le détail, voir les articles L.713-1 à L.713-15 du Code de commerce.

⁸ Art. L.713-9 du Code de commerce.

⁹ Le double degré des élections a été mis en place par un décret du 3 août 1961 (toujours en vigueur en ce qui concerne le mode de scrutin) afin d'opposer un corps intermédiaire –les délégués consulaires- permettant d'éviter les oppositions déclarées à l'intérêt général. A l'époque, le législateur fait référence aux tentatives de noyautage de la juridiction par le mouvement poujadiste (Ithurbide, 1970, pp. 115-120).

¹⁰ Deux décrets, les décrets n°99-659 du 30 juillet 1999 et n°2005-624 du 27 mai 2005 portant suppression de tribunaux de commerce, sont néanmoins intervenus pour supprimer les tribunaux de commerce ayant une activité moindre (suppression de 43 tribunaux de commerce). On compte aujourd'hui 184 tribunaux de commerce et un peu moins de 3000 juges consulaires.

¹¹ L'élection des délégués consulaires donne lieu en moyenne à 20% de participation (Foucauld, 1998, p.14). Cette absentéisme électoral a existé tout au long de l'histoire de la juridiction sans que les législateurs aient trouvé de solution satisfaisante.

expérimenté, 15 pour un président de chambre, un minimum de 25 heures pour un président de tribunal.

1.2. Dynamique du système de cooptation mis en place

Cette pénurie de candidats liée aux exigences de la charge, à la méconnaissance des tribunaux de commerce et à l'étroitesse du vivier de recrutement, poussent les tribunaux de commerce à avoir recours à d'autres modes de recrutement parallèles à l'élection. Dans les discours des juges rencontrés, ces systèmes de cooptation mis en place trouvent leur justification dans la pénurie de candidats. Dans son rapport, Henri-Jacques Nougéin affirme que « l'appétit pour la fonction étant fréquemment moins spontanée que pour d'autres mandats, il faut donc, le plus souvent, que ces candidatures soient sollicitées, voire fortement encouragée. » (Nougéin, 1997, p.3). Selon nous, ces modes de recrutement parallèles à l'élection traduisent surtout le paradoxe selon lequel l'élection ne fait pas des compétences juridiques et éthiques une des conditions de celle-ci car ils existent également lorsqu'il n'y a pas pénurie de candidats. On distingue trois modes de recrutement parallèles à l'élection dont la combinaison forme un système de cooptation : le recours aux organismes professionnels (Fédérations ou Unions patronales, CCI), le concours, et la cooptation proprement dite, le choix étant exercé à partir des avis et recommandations des juges consulaires en place.

1.2.1. Le recours aux organismes professionnels

L'analyse des parcours d'entrée dans le tribunal nous révèle qu'un tiers de juges sont entrés dans le tribunal par la sollicitation de candidature opérée par le tribunal ou la CCI vers certaines branches professionnelles qui ont l'habitude de présenter des candidats. Suivant un processus assez constant, le président du syndicat représentant la branche d'activité sollicitée contacte un candidat potentiel qui rencontre, par la suite, le président du tribunal. On procède ensuite à son élection. Selon le rapport rendu par l'Assemblée Nationale en 1998, il existerait dans certaines juridictions de très anciens accords secrets qui prévoiraient une proportion prédéfinie de juges provenant de divers secteurs économiques, notamment dans le Nord de la France (accords qui concerneraient les industriels du textile, de la métallurgie, et la banque) (Colcombet, 1998, p.105). Nous n'avons pas pu vérifier l'existence de tels accords formels sur notre terrain, mais simplement l'existence d'habitudes bien ancrées. La préoccupation première du tribunal est ici l'équilibre entre les différents secteurs économiques. Veiller à ce qu'une diversité de secteurs soient représentés c'est s'assurer que les compétences et expériences couvrant l'hétérogénéité du monde des affaires soient représentés au tribunal de commerce. Pour le secteur concerné, s'assurer une représentation c'est obtenir une visibilité accrue dans la vie économique locale et une possibilité de défendre les usages de ce secteur, même si, une fois juge, les personnes rencontrées font une coupure très nette entre leur milieu économique d'origine et leur activité de juge consulaire.

1.2.2. Le concours : l'exemple du Comité Intersyndical des Elections Consulaires (CIEC)

Le recours au concours se rencontre uniquement pour les tribunaux de taille importante qui n'ont pas de problème de candidature. Au contraire le vivier dans lequel puiser les candidats est large. Ce mode de recrutement concerne essentiellement Paris et sa région, qui a eu seul jugent près du tiers des affaires qui se présentent devant les tribunaux de commerce. Le processus de sélection est ici complexe. Le Comité Intersyndical des Elections Consulaires (CIEC) est mandaté par la plupart des organisations professionnelles (environ 300) pour présenter des candidats depuis 1867. Les candidats sont présentés par les syndicats de leur branche d'activité, et on estime le nombre de candidats chaque année à 800 environ (Colcombet, 1998, p.106). En dehors des conditions et règles établies par les textes de loi, le recrutement s'effectue en quatre étapes : le candidat constitue un dossier avec le directeur du CIEC, une enquête de moralité permet d'apprécier les motivations et les qualités de l'impétrant. Ensuite il subi deux épreuves : un concours technique testant ses connaissances juridiques et comptables, puis une audition devant l'assemblée générale du CIEC composée d'une centaine de personnes. A l'issue de ces examens, une liste unique est établie. La juridiction fait part de ses besoins chaque année et il est procédé à l'élection. Celle-ci est donc subordonnée à une sorte d'examen professionnel, à une exigence de niveau de formation juridique, économique et éthique. Néanmoins, au stade des élections, la cooptation reste possible car le collègue des délégués consulaires dispose d'un droit de veto et peut rayer des noms de la liste.

1.2.3. La recommandation des juges en activité

En réalité l'avis ou la recommandation des juges consulaires en activité reste le canal de détection de candidats potentiels le plus fréquemment utilisé. Dans leur grande majorité les vocations sont suscitées, parfois fortement encouragées, par les juges consulaires en place. Si cela se vérifie pour les personnes rencontrées, le système est général et habituel. A cet égard, les propos du rapporteur Jacques-Henri Nougéin sont éclairants : « de la simple détection d'un candidat potentiel à la simple cooptation, il n'y a parfois qu'une nuance de langage. Et quel reproche adresser à ceux qui, faute d'intéressés, sont dans l'obligation de restreindre le choix à la plus simple expression d'une « amicale obligation » [...] ce principe n'est pas en soi choquant, puisqu'il permet à ceux qui connaissent les charges d'apprécier la valeur humaine des futurs candidats » (Nougéin, 1997, p.3). L'analyse des parcours d'entrée au tribunal nous apprend que la plupart des juges connaissaient, avant leur entrée dans le tribunal, un ou plusieurs juges en place. C'est dans le cadre d'activités associatives -les clubs services, associations caritatives etc.- qu'un juge consulaire repère le futur candidat et lui propose de se présenter. S'il accepte, il rencontre le président du tribunal qui teste à la fois ses motivations (qualités morales) et ses compétences, en particulier sa capacité à s'intéresser au droit et à rédiger et à son expérience et passé professionnels.

1.2.4. Des critères de compétences multiples

Quels que soient les canaux de cooptation utilisés, les critères qui permettent de juger de la compétence sont multiples : le secteur d'activité, la réussite professionnelle (premier emploi, parcours inter et intra entreprise, acquisition de responsabilités), la formation juridique et économique (diplômes et compétences acquises durant l'itinéraire professionnel, capacité à rédiger et à s'intéresser au droit), l'implantation géographique de l'entreprise (volonté de couvrir le ressort du tribunal), l'équilibre entre actifs et retraités. Certains critères sont plus subjectifs, comme la disponibilité et les motivations, qui s'appuient sur les déclarations des candidats. Enfin, l'appartenance à des associations caritatives, clubs services, franc maçonnerie¹², l'ancrage dans la vie sociale locale par l'exercice de divers mandats (auprès d'un syndicat, de la CCI, de la mairie etc.) est très appréciée. Cet engagement démontre leur investissement dans la vie sociale ou professionnelle et leur familiarité avec le bénévolat. C'est un signe fort de leur apprentissage réussi de la vie en collectivité basée sur des valeurs d'intérêt général, d'éthique et de moralité¹³. Le fait de demander aux deux juges consulaires rencontrés qui se sont présentés spontanément comme candidats s'ils connaissaient des juges au tribunal est également significatif de l'importance que revêt les inter connaissances (carnet d'adresse) fondant la bonne réputation, qui est construite à travers un réseau de sociabilités. L'appartenance à un réseau fonctionne comme « l'équivalent d'une certification éthique » (Weber, 1964, p. 236).

1.3. Une priorité donnée à la compétence ou à la représentativité ?

Les difficultés de recrutement et l'absence de critères de sélectivité suffisant dans les conditions d'éligibilité, poussent les juges consulaires, souvent en étroite collaboration avec la CCI et les syndicats professionnels, à mettre en place un système de cooptation complexe parallèle à l'élection, au risque que celle-ci n'apparaisse plus que comme une simple formalité. L'absence de concurrence lors de l'élection due à l'insuffisance du nombre de candidats, au désintéressement des électeurs primaires pour celle-ci, le manque de visibilité du mandat, le double degré du scrutin, font que l'élection n'apparaît pas comme un mode de recrutement présentant de solides garanties quant à la qualité des candidats. D'autres canaux, qui, combinés, forment un système de cooptation, sont utilisés. La règle n'étant plus fonctionnelle, mais néanmoins officielle, les juges consulaires s'exposent à une

¹² L'appartenance à la franc maçonnerie en France n'est pas une donnée publique. Néanmoins pour le tribunal de commerce de Paris un indice rituel nous donne à penser qu'elle est historiquement ancrée dans l'institution : il est coutumier d'offrir à chaque juge qui a terminé son premier mandat de deux années et qui est réélu pour quatre années un maillet de buis. Si le maillet ne fait pas parti des objets symboliques utilisés par la justice française, il est un symbole (outil) fort dans le langage maçonnique qui symbolise la volonté dans l'application (Naudon, 1963, p.86).

¹³ « L'éthique de ces deux clubs -rotary et lions clubs- est à peu près identique à celle demandée pour être juge consulaire. Ainsi, ceux qui partent sont remplacés par des gens convenables » (un président de tribunal de commerce).

perte de légitimité car non représentatifs (Reynaud, 1997). Fonction de représentation (figuration et délégation) et fonction de légitimation sont étroitement liées dans l'élection (Baud, 1995, pp.284-310). La très nette tendance à l'auto recrutement des juges consulaires montre que la priorité est donnée à la compétence et non pas à la représentativité¹⁴. Elle confirme l'hypothèse de Hugues selon laquelle les groupes professionnels constitués tendent toujours vers un contrôle autonome de leur activité et assure leur propre fermeture. Cette dernière passe notamment par un contrôle du recrutement de ses membres par le groupe de pairs.

2. Partage des compétences et culture de la consultation dans les tribunaux de commerce

Jugeant à la fois des conflits entre acteurs économiques et des difficultés des entreprises, les juges consulaires sont à la croisée entre sphère économique et sphère publique. Ils interviennent comme tierce partie officielle représentant l'intérêt général et appliquant les règles de droit et les procédures juridiques dans le règlement des conflits nés de l'activité économique, mais également comme représentant de leur secteur économique d'origine (mandat).

Les juges consulaires déploient une stratégie de professionnalisation afin d'opérer une coupure, une non immixtion, entre ces deux formes de statut, privé et public. Dans ces deux sphères les valeurs dominantes ne sont pas identiques, voir antinomiques (esprit du commerce et concurrence d'un côté, esprit républicain et intérêt général de l'autre). Par cette stratégie, ils créent une troisième voie statutaire (lutte pour l'obtention d'un statut institutionnel). Cette stratégie montre la volonté de se démarquer à la fois de leur secteur d'origine qui les ont mandaté par l'élection, et de la magistrature professionnelle avec laquelle ils sont implicitement en concurrence. La nette tendance à l'auto recrutement participe à cette stratégie de professionnalisation. Cette dernière repose sur l'effort fait pour créer un statut et une identité professionnels basés sur les compétences et leur gestion. Cette stratégie est centrée sur l'idée du partage des compétences, de la mise en commun des juges du tribunal de leurs compétences et expériences provenant de secteurs économiques hétérogènes.

2.1. Distribution des compétences dans un tribunal de commerce

2.1.1 Rhétorique de la compétence

Les juges consulaires sont donc chargés de faire appliquer la loi dans le monde des affaires au sein de leurs pairs, en ce qui concerne les litiges commerciaux et les faillites. Comme pour tous les autres tribunaux de première instance, il est possible de contester la décision rendue devant une Cour d'appel, composée de magistrats professionnels. Comparativement aux autres juridictions, un petit pourcentage d'affaires (environ 12%) jugées par les tribunaux de commerce sont contestées par les parties, et 3% sont infirmées par les Cours d'appel. Les délais pour rendre les décisions, par comparaison avec les TGI statuant en matière commerciale, sont comparativement plus courts pour les tribunaux de commerce (durée moyenne des affaires terminées pour les procédures au fond pour les TC de 5 mois contre 9,5 mois pour les TGI à compétence commerciale) (annuaire statistique de la justice 1991-1992). Le système instauré dans les tribunaux de commerce présente donc des avantages certains : justice peu dispendieuse (bénévolat), rapide et peu contestée.

L'existence de la juridiction consulaire est justifiée par le monde des affaires de plusieurs manières. C'est une forme de justice plus rapide et surtout moins dispendieuse qu'une justice faisant appel aux magistrats professionnels. Cette préoccupation se trouve à l'origine de leur création (Krinen, 1999, p.137). Ensuite, le monde des affaires considère que les juges professionnels -qui sont des fonctionnaires- sont incapables, ou moins à même, de comprendre les problèmes d'une entreprise et contrôlent de façon inappropriée les comportements des dirigeants des entreprises, particulièrement en ce qui concerne les défaillances et difficultés des entreprises¹⁵. Ils ont une mauvaise connaissance comptable (lecture de bilans), ont une approche des dossiers qui leurs sont soumis plus juridique qu'économique (image du juge automate, Timsit, 1993) et n'ont pas le même engagement qu'un juge consulaire bénévole (prévention, vision du fonctionnaire attaché à ses horaires de travail). Enfin, le droit des affaires ignore les usages utilisés dans les transactions commerciales. Or, les juges consulaires, qui sont a priori des hommes et des femmes d'affaires expérimentés, sont considérés

¹⁴ Au tribunal de commerce Paris, le secteur de la finance est sur représenté (données en cours d'exploitation).

¹⁵ Les magistrats professionnels que nous avons rencontrés éprouvent parfois des difficultés de positionnement par rapport au chef d'entreprise.

comme des spécialistes dans leur domaine et sont donc en meilleure position qu'un juge permanent pour connaître les usages et les appliquer de façon adaptée au règlement des conflits commerciaux et, ainsi, innover en matière de réglementation (apports jurisprudentiels). Cette rhétorique professionnelle postule que le droit commercial possède une nature et des besoins en compétences spécifiques. A propos des stratégies de professionnalisation, l'affirmation selon laquelle « les spécialités définissent et proclament leurs missions spécifiques. Elles affirment la contribution que la spécialité, et celle-ci seulement, peut apporter dans le cadre d'un ensemble de valeurs, et fréquemment elles développent une argumentation pour expliquer en quoi elles sont particulièrement appropriées pour cette tâche. La revendication d'une mission tend à prendre une forme rhétorique, probablement parce qu'elle prend place dans le contexte d'une lutte pour la reconnaissance et l'obtention d'un statut institutionnel » (Strauss, 1992, p.70) est ici vérifiée.

2.1.2. Formes de distribution des compétences au sein d'un tribunal de commerce

Nous avons pu distinguer deux types de juges consulaires du point de vue des motivations. Les juges consulaires les plus jeunes et en activité, sont en quête de contacts sociaux (constitution d'un carnet d'adresse) et de prestige. Pour ces juges en début de carrière, le passage au tribunal de commerce permet de se créer un capital relationnel pouvant ouvrir des portes vers d'autres institutions économiques (CCI, tribunaux d'arbitrage, conseil économique et social etc.). Les juges consulaires les plus âgés et retraités trouvent dans cette activité le maintien d'un statut social, une activité intéressante dans laquelle se trouve satisfait le goût de l'exercice intellectuel, la recherche d'un certain prestige également (honneurs dispensés par l'appareil d'Etat). L'idée de servir la communauté et l'intérêt général est présente chez les deux groupes identifiés.

Les qualités que doit réunir un juge consulaire selon eux sont nombreuses et complexes. Les plus récurrentes sont : la rapidité, la bonne connaissance des usages, l'expérience de chef d'entreprise, l'équité, l'humanité, la viabilité économique des solutions juridiques. La compétence d'un juge consulaire est fondée ; d'abord sur l'expérience professionnelle de chef d'entreprise¹⁶, puis sur les qualités personnelles et morales, enfin sur les connaissances juridiques. La distinction minimale concernant la distribution des compétences se situent entre les procédures collectives et le contentieux. Des règles de procédures spécifiques sont appliquées dans chacun des deux domaines. Les juges différencient ces deux domaines du point de vue des compétences et aptitudes que chacun d'eux requièrent. Les procédures collectives demandent d'appréhender le côté humain du dossier. Elles font davantage appel à l'expérience « humaine » du chef d'entreprise (expertise économique et comptable, diagnostic sur la viabilité de l'entreprise, compréhension des difficultés qu'a pu rencontrer l'entreprise et son dirigeant, notamment pour apprécier les fautes à imputer à ce dernier, dans l'analyse de ces situations, les juges parlent de « flair », de « bon sens »), et à l'esprit d'équipe (les procédures impliquent de travailler avec les mandataires et les administrateurs judiciaires et des déplacements sur le terrain). On y retrouve une proportion plus importante de commerçants en leur nom ou de PDG, et moins de cadres non mandataires, qui trouvent ici l'occasion de réutiliser pleinement leur expérience de chef d'entreprise et leurs compétences d'expertise économique et comptable. Le contentieux demande surtout des qualités rédactionnelles, une bonne capacité de raisonnement logique et des compétences davantage juridiques (raisonnement juridique, connaissance des usages). On y trouve davantage de juges ayant une formation initiale en droit et des cadres non mandataires.

2.2. La culture de la consultation

Au sein d'un tribunal de commerce, la compétence est vécue collectivement. Elle est distribuée, diluée, dans le collectif. Les connaissances sont capitalisées. La gestion des compétences apportées par chaque juge s'opère de façon collective, au niveau du tribunal. Ces compétences sont mutualisées grâce aux partages informels (hors délibérés), directs et quotidiens entre juges. Ce partage prend également appui sur la structure formelle du tribunal : le travail en collégialité au sein des chambres. L'organisation des tribunaux favorisent ce partage et cette capitalisation des compétences. Ce partage suppose non seulement des compétences juridique, économique, mais également des compétences

¹⁶ Eléments de savoirs experts souvent cités : connaissance des usages, maîtrise de la comptabilité, analyse de bilans, connaissance du fonctionnement des différents types d'entreprise, de leur environnement, de leur ancrage local et des aléas de leur gouvernance.

sociales et relationnelles (détectées notamment par l'appartenance à des réseaux). Il permet un apprentissage collectif entre pairs.

2.2.1 Collégialité et apprentissage sur le tas

Les tribunaux de commerce sont organisés en groupes de travail appelés chambres, composées de trois ou cinq juges (nombre impair). Elles ne sont en principe pas spécialisées¹⁷. Les juges reçoivent une formation dispensée au centre de formation à Tours¹⁸, mais celle-ci est considérée par les juges comme un peu « légère » (dispensée sur quelques jours) et trop théorique. Les tribunaux de commerce étudiés ont tous mis en place un système de formation qui va des « causeries » organisées par le greffier, à la mise en place de sessions de formation régulières avec divers intervenants qualifiés (professeurs d'université, mandataire et administrateur judiciaires, magistrats professionnels). Malgré ces systèmes de formation régional et local, la compétence s'acquiert essentiellement en chambre. Elle est basée sur la capacité à produire des résultats issus de l'expérience et de la maîtrise de l'activité du travail juridictionnel. Elle prend la forme d'une accumulation en interne, auprès des pairs, de compétences opérationnelles. Le modèle idéal serait ici le compagnonnage : on apprend au contact des pairs les plus anciens sur des cas pratiques. Le jeune juge est placé sous la tutelle du président de chambre qui est quasiment systématiquement un juge ancien (nombre d'années de judicature). Les affaires sont réparties par ce président entre les juges de la chambre et les projets de jugements rédigés sont lus, discutés et, le cas échéant, retravaillés par la formation de jugement. Les descriptions du travail en délibéré, faites par les juges que nous avons rencontrés, confirment que les compétences sont partagées lors du délibéré. Il existe une véritable mise en commun de celles-ci. Nous n'avons pas observé de liens similaires aussi forts dans le travail de délibéré chez les juges professionnels¹⁹ (Garapon, 1997, p.148).

Le travail des juges consiste à imaginer des solutions plus ou moins nouvelles aux problèmes juridiques complexes qui leurs sont soumis par les parties. Un juge seul peut éprouver des difficultés à sélectionner les éléments pertinents des dossiers pour construire son jugement, particulièrement en ce qui concerne sa motivation. Cette incertitude est en partie contrôlée par le partage des compétences et expériences au sein des chambres. Elle souligne l'interdépendance entre les juges et permet un contrôle de la qualité.

2.2.2. Culture de la consultation

Ce partage des compétences est profondément inscrit dans le fonctionnement des tribunaux de commerce et dépasse largement le cadre du délibéré. A cet égard, il est permis de parler d'une véritable culture de la consultation. Les échanges d'idées, de compétences et d'expériences existent entre les juges et également entre les juges et les autres professionnels de la justice travaillant avec eux. L'organisation en chambres influence les échanges informels (hors délibéré) en ce qu'ils sont d'abord dirigés vers les membres de la chambre. Ils sont également dirigés vers des collègues apparaissant comme des spécialistes dans leur domaine²⁰ et permettent de constituer un véritable « forum de spécialités » (un juge).

Certains juges sont plus consultés que les autres. Ce sont souvent les plus anciens, ils représentent ceux qui ont le plus accumulé d'expériences, et ils sont socialement les plus intégrés au tribunal. Ils sont eux-mêmes plus facilement en relation avec les autres professionnels de la justice : magistrats professionnels, avocats etc.. Véritables juges référents, ils représentent la forme la plus accomplie du professionnalisme, et sont porteurs d'une culture de référence commune (les « sages » au tribunal de

¹⁷ Les textes n'imposent pas cette spécialisation (articles L.412-1 et suivants du Code de l'organisation judiciaire). Elle est donc laissée à l'initiative de chaque tribunal de commerce. A Paris, il existe une vingtaine de chambres, dont quelques unes sont spécialisées (NTIC, commerce international, droit multimédia etc.).

¹⁸ Les tribunaux de commerce ont mis en place depuis 1989 un centre de formation, sous forme associative, basé à Tours : le centre d'études et de formation des juridictions commerciales (CEFJC).

¹⁹ Celui-ci est même quasi inexistant. La sur charge de travail et un esprit plus individualiste expliquent pour une bonne part cet état des choses. Un magistrat professionnel nous confiera laconiquement à peu près les propos suivants « et puis qu'est-ce que c'est que le délibéré ? Il suffit d'évoquer l'affaire rapidement avec son collègue dans les couloirs du palais ».

²⁰ A Paris, les juges sont identifiés selon leur compétence dans les annuaires afin que l'on sache qui consulter sur quoi.

commerce de Paris). La hiérarchie établie à l'ancienneté par les textes et dans les faits, et l'autorité du savoir se rejoignent. Enfin, les greffiers et les secrétaires généraux sont également très souvent sollicités par les juges, particulièrement sur des points de droit ou de procédure.

Cette culture de la consultation décrit un véritable processus dynamique grâce auquel le tribunal assure la gestion, la capitalisation et le partage des compétences et expériences propres à assurer un contrôle sur la qualité des jugements. Ce partage s'appuie sur une convivialité entre les membres du tribunal, une amitié et une confiance réciproques.

Soulignons que la qualité de cette mise en commun des compétences est étroitement dépendante des ressources dont dispose chaque tribunal de commerce. Ces ressources varient selon la taille du tribunal et de son ressort (nombre de juges, volume d'affaires à traiter, relations avec l'extérieur, possibilité d'avoir un secrétaire général). De ce point de vue, il existe une grande disparité entre les tribunaux de commerce.

Références

Annuaire statistique de la justice 1991-1992, 1995, Paris.

Babusiaux C. et Bernard M., dir., avril 1999, *La mixité dans les juridictions commerciales*, Paris, Rapport de la commission constituée par le garde des sceaux et le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

Baud P., 1995, *Sociologie politique*, Paris, LGDJ.

Bodiguel J.-L., 1991, *Les magistrats, un corps sans âme ?*, Paris, PUF.

Code de commerce, Paris, Litec.

Code de l'organisation judiciaire, Paris, Litec.

Colcombet F. et Montebourg A., 1998, *Les tribunaux de commerce : une justice en faillite ?*, Paris, Assemblée Nationale.

Commaille A., 2000, *Territoires de justice. Une sociologie politique de la carte judiciaire*, Paris, PUF.

Dubar C. et Tripiet P., 1998, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

Foucauld J.-B. et Boccon-Gibod, dir., 1998, *Rapport d'enquête sur l'organisation et le fonctionnement des tribunaux de commerce*, Paris, Ministère de la justice et Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

Garapon A., 1997, *Bien juger : essai sur le rituel judiciaire*, Paris, Odile Jacob.

Hugues E.C., 1996, *Le regard sociologique*, Paris, HESS.

Ithurbide R., 1970, *Histoire critique des tribunaux de commerce*, Paris, LGDJ.

Krinen J., dir., 1999, *L'élection des juges. Etudes historiques française et contemporaine*, Paris, PUF.

Naudon P., 1963, *La franc maçonnerie*, Paris, PUF.

Nougein H.-J., 1997, *La justice commerciale au XXI^{ème} siècle: rapport aux assises nationales des tribunaux de commerce*, Paris.

Reynaud J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Strauss A., 1992, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.

Timsit G., 1993, *Les figures du jugement*, Paris, PUF.

Weber M., 1995, *Economie et société*, Paris, Plon.

Mutations du travail et des organisations artistiques autour des NTIC. Le consortium *HEXAGRAM* (Montréal, Canada)

Jean-Paul Fourmentraux

Centre de Sociologie du Travail et des Arts, EHESS, Paris.

jean-paul.fourmentraux@ehess.fr,

De nombreux auteurs ont mis en perspective, à l'échelle internationale, les enjeux des récentes politiques de revitalisation économique, urbaine et sociale, axées sur la promotion d'une innovation portée par une « classe créative » (Caves, 2000 ; Florida, 2002) parmi laquelle l'artiste occupe désormais une place de premier plan (Nicolas-Le-Strat, 1998 ; Greffe, 2002 ; Menger, 2002). Le « talent artistique » devient dans ce contexte une richesse particulièrement prisée. À l'interface des différents milieux qui font commerce de « l'innovation créative », l'artiste campe un nouveau type de chercheur-créateur dont on attend qu'il croise la recherche académique, l'innovation artistique et la valorisation de produits flexibles qui oscillent entre œuvre, outil et connaissance. Toutefois, la plupart de ces travaux soulignent également combien les alliances entre art, science et industrie demeurent incertaines. S'il est en effet de bon ton de parier sur le nouveau « travailleur » que représente désormais l'artiste, les liens entre la créativité artistique et l'innovation restent problématiques (Menger, 1989, 2002 ; Chiapello, 1998 ; Greffe, 2002). Encore rares sont les artistes à avoir développé cette culture de l'entrepreneur tant convoitée, essentielle pourtant lorsqu'il s'agit de promouvoir des usages et transferts de certains résultats de la *recherche-création* sur une scène industrielle ou marchande. Dans cet environnement pour le moins ambigu, on assiste à une multiplication d'initiatives politiques et gouvernementales visant l'incitation et l'accélération des énergies artistiques en ce domaine. Ces leviers politiques ont-ils des effets plus concrets sur l'organisation du travail et sur l'économie des productions artistiques ? Autrement dit, ces programmes d'aides à l'innovation artistique, relevant de paris ou de défis politiques et économiques à plus ou moins long terme, entraînent-ils une revalorisation de l'activité artistique ? D'un point de vue plus pragmatique, quelles sont les conditions et modalités de cet entrepreneuriat artistique susceptibles de mener sur la voie de la valorisation et du transfert des produits de la recherche en art ? En mobilisant les résultats d'une enquête menée auprès de chercheurs-créateurs du consortium interuniversitaire *Hexagram* (Montréal, Canada), cet article propose un premier éclairage des ressorts et tensions de ces articulations et nouvelles interfaces organisationnelles entre production artistique et innovation technique.

1. Encourager l'innovation artistique avec les NTIC

Dans de nombreux pays, les « systèmes nationaux d'innovation¹ » participent aujourd'hui d'une redéfinition des métiers de recherche et de création visant à répondre à l'impératif de valorisation économique de productions issues de l'Université. Dans le secteur des arts, ils favorisent notamment l'apparition de nouvelles alliances interdisciplinaires proposant d'articuler la « recherche artistique » et la « création technologique » dans une perspective internationale de concurrence à l'innovation. Fondées sur une convergence des « industries créatives », dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), ces alliances sont susceptibles de redéfinir pour une bonne part les empreintes, facteurs et conséquences économiques des arts. Elles visent principalement à associer des laboratoires de recherche, des groupes industriels et des petites et moyennes entreprises (PME) spécialisées, dans l'objectif de stimuler l'innovation pour la création et la diffusion de produits et services multimédias interactifs et audiovisuels numériques. Dans ce cadre, s'il est encore difficile de tenir le mandat d'une production qui rivalise avec la recherche-développement industrielle, s'il est également délicat de satisfaire à la production d'une œuvre d'art telle qu'on pouvait la définir pour les médias plus traditionnels, au-delà de cette opposition catégorique, émergent de nouvelles formes de productions qui, sans être ni purement appliqués, ni libres, ménagent des zones d'hybridation inédites entre art, science et technologie. La France a par exemple inauguré dans le courant de l'année 2001, à

¹ Le « système national d'innovation » d'un pays qualifie un mode global de régulation dans un espace comprenant l'activité industrielle, scientifique et technique, la formation de la main d'œuvre et le système financier. Voir, Freeman (1992), Lundvall (1992), Nelson (1993), Edquist (1997), Amable (2003).

l'articulation de ses trois ministères, de la culture, de la recherche et de l'industrie, deux programmes de soutien en faveur de ces dispositifs : le Dispositif d'Aide à la Création Multimédia (DICREAM) et le Réseau d'Innovation en Audiovisuel et Multimédia (RIAM). Interviennent également aujourd'hui comme nouveaux vecteurs de ce maillage entre l'art et l'industrie, la récente loi sur le mécénat du 1^{er} août 2003, certains programmes d'accueil d'artistes en entreprise, dans des laboratoires de recherche scientifique² et dans les grandes écoles françaises³, ainsi que de nouveaux projets encore à venir de plateformes technologiques⁴ ou de consortiums interdisciplinaires⁵. Outre-atlantique, le Canada a également développé des programmes interdisciplinaires visant la participation des activités de recherche et de création, y compris artistique, à l'innovation économique du pays. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à un premier prototype d'organisation de cette articulation entre art, science et technologie : le consortium interuniversitaire en art et technologies médiatiques *Hexagram* (Montréal, Canada). L'examen de ce consortium présente ici un enjeu analytique performatif, dans la mesure où il bénéficie déjà d'un recul historique de plusieurs années, qui offre aux différents acteurs l'opportunité de tirer un premier bilan de leur expérience, et à notre analyse des points de repère visant à informer l'étude et la mise en œuvre de semblables consortiums sur le territoire français. Autrement dit, dans la perspective d'une future enquête comparative, cet examen des initiatives d'un pays précurseur comme le Canada peut offrir ici d'éclairer les choix et les méthodes déployés, leurs effets et incidences sur le travail et les professions de recherche et de création, à travers un modèle encore largement pionnier de mise en œuvre des récents programmes politiques en faveur de l'innovation. Dans le cadre de ce texte, l'étude de ce cas permettra surtout de mettre l'accent sur les modalités de structuration de ces consortiums dont la gestion et organisation constituent en elles-mêmes des innovations majeures. Puisqu'en effet, un enjeu primordial des politiques d'innovation vise la définition de nouveaux modèles organisationnels et de gestion ajustés à une recherche-crédation susceptible de promouvoir des valorisations tout à la fois esthétiques, scientifiques et industrielles. L'adéquation de ces organisations aux changements rapides des technologies et à la spécialisation constante qui les accompagne constitue un enjeu fort de l'opération.

L'innovation procéderait donc tout d'abord de la mise en place d'une matrice organisationnelle suffisamment flexible pour pouvoir absorber la variété des processus ajustés à une économie par projet (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Menger, 2002) à l'intersection de différents mondes sociaux (Strauss, 1992 ; Becker, 1986). Pour mieux saisir les enjeux et les tensions de ces organisations visant une convergence art-science-industrie, une enquête a été initiée auprès de chercheurs-créateurs d'un prototype interuniversitaire canadien.

HEXAGRAM, Québec (Canada)

Un prototype d'organisation-frontière entre art, sciences et industrie

Le consortium montréalais *Hexagram* résulte de la fusion vivement encouragée par le gouvernement du Québec de deux initiatives antérieures : le projet de fonder un *Institut Universitaire des Nouveaux Médias* à l'Université francophone du Québec à Montréal (UQAM) et le projet de créer un laboratoire des nouveaux médias (*Medialab*) à l'université anglophone CONCORDIA de Montréal. À l'intersection de ces deux institutions, *Hexagram* regroupe aujourd'hui une soixantaine de chercheurs. Il est soutenu à hauteur de six millions de dollars par l'organisme public de valorisation de la recherche (VRQ⁶) commun aux deux universités mères. Il reçoit également de la Fondation Canadienne pour l'Innovation (FCI⁷) une subvention de vingt-deux millions de dollars dédiés aux frais d'infrastructure. L'ampleur de ces subsides constitue alors une double exception. C'est la première fois au Canada que les organismes de valorisation de la recherche universitaire habituellement dédiés

² Le laboratoire d'Informatique de Paris 6 (LIP6), les Studios créatifs de France-Telecom R&D (Paris et Lannion), MINATEC Ideas laboratory (CEA - Grenoble).

³ Les récents programmes de recherche et enseignements de l'INSA, HEC, Centrale, Science-Po, Schloss Akademie (Allemagne).

⁴ Les plateformes du CNRS-STI : LUTIN (Paris, Cité des Sciences de La Villette) et LUCE (MSH de Grenoble).

⁵ Cf. les projets d'alliance Artem (France, Nancy) et Nicéphore cité (France, Chalon-Sur-Saône).

⁶ Valorisation Recherche Québec (VRQ) <http://www.vrq.qc.ca>.

⁷ La Fondation Canadienne pour l'Innovation (FCI) <http://www.innovation.ca/programs/>.

aux sciences bio-médicales subventionnent les disciplines artistiques. C'est également la première fois que les arts se voient allouer un crédit (aux deux sens du mot) aussi significatif.

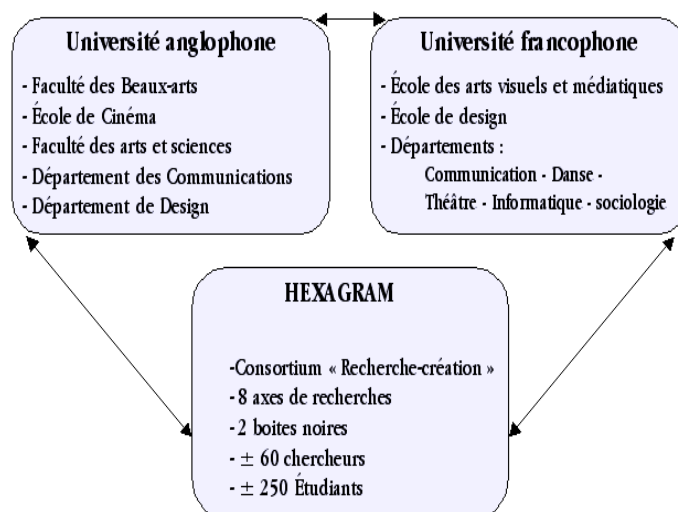


Figure 1 : Origines d'*Hexagram*

Dans ce contexte, *Hexagram* propose de croiser de manière originale la recherche académique, la création artistique et la production industrielle. Pour suivre cet objectif et le mettre en œuvre plus concrètement, la mission d'*Hexagram* sera double. D'une part, le consortium proposera d'interfacer le travail en réseau des différents laboratoires et des multiples chercheurs répartis dans un grand nombre de départements disciplinaires à l'intersection des deux universités mères. L'enjeu est alors de favoriser la mutualisation des équipements et des ressources nécessaires à l'innovation en misant sur une modularité et flexibilité de l'infrastructure de recherche. D'autre part, *Hexagram* proposera de créer un pont entre ces chercheurs de différents laboratoires, départements et universités, avec le secteur économique et les organismes publics de valorisation des résultats de la recherche universitaire.

Ce consortium propose par conséquent de jouer le rôle d'une organisation frontière (Fujimura 1990 ; Star & Griesemer 1989 ; Vinck, 1999), du fait de sa position entre plusieurs mondes sociaux (culturel, académique, industriel), mais aussi de par sa plasticité : pas complètement stabilisée, son organisation doit en effet savoir s'adapter aux nécessités conjoncturelles de ses différents interlocuteurs, tout en gardant une robustesse qui lui assure une identité. Mais cette articulation et gestion organisationnelle de la recherche et de l'innovation ne vont pas de soi. Et la mise en œuvre d'*Hexagram* donne alors lieu à une succession de tâtonnements et d'ajustements pour tenter de définir symétriquement un schéma directeur et une économie du travail-créateur, d'une part, et une stratégie de mise en marché de produits hybrides, d'autre part. En l'espace de deux ans et demi la mise en œuvre d'*Hexagram* passera par deux modèles directionnels. Le consortium adopte dans un premier temps le format assez hiérarchique d'une « entreprise-artistique », dont la principale aspiration réside, sans aucune équivoque, dans le transfert industriel et la valorisation strictement économique des résultats de la recherche artistique. Cette première structure de gouvernance portée par un artiste recruté aux Etats-Unis en regard de ses relations prospères avec le milieu industriel, et promu au rang de Président-directeur général d'*Hexagram*, va rencontrer peu à peu des résistances très vives de la part des artistes-chercheurs. Cette orientation industrielle d'*Hexagram*, orientée exclusivement sur le profit, est apparue trop étroitement liée aux seules attentes et projets de son directeur, fondés sur des impératifs de transfert et de commercialisation irréalistes parce qu'a priori trop éloignés des réalités des mondes de l'art et de la recherche universitaire. À la suite de ce premier écueil, *Hexagram* opte pour un format d'organisation jugé plus démocratique et consultatif. Le nouvel organigramme d'*Hexagram*, que nous proposons de schématiser ci-dessous, devient celui d'un organisme sans but lucratif (OSBL) : un institut autonome, situé entre les deux universités, ses départements, laboratoires et organismes de valorisation de la recherche.

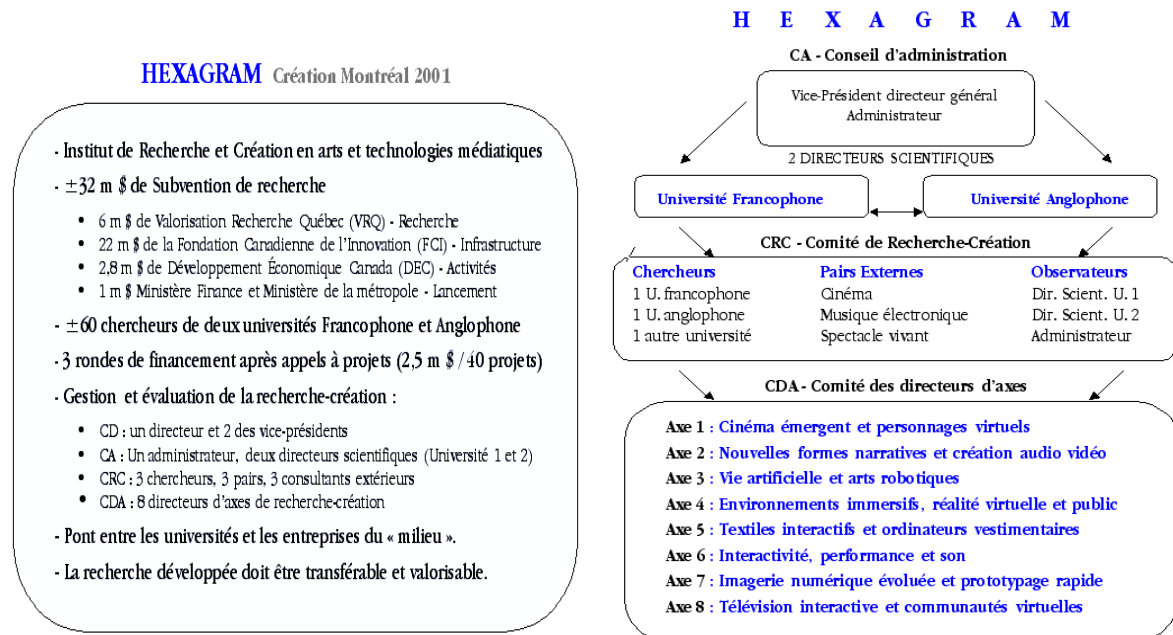


Figure 2 : Situation et organigramme d'Hexagram

L'organigramme associe désormais un administrateur général et deux directeurs scientifiques (un par université), selon une volonté d'autonomisation des volets de création, de recherche et de valorisation. L'administrateur placé à l'interface de l'université et du milieu industriel y est responsable de la coordination entre de multiples instances consultatives. Un conseil d'administration à trois têtes (l'administrateur secondé par les deux directeurs scientifiques) compose l'instance décisionnaire principale, garante des orientations et de recherches et créations d'Hexagram. Un Comité de Recherche-Création (CRC) composé de membres « pairs », extérieurs à Hexagram, sollicités pour la sélection des projets et leur évaluation sur un plus long terme, responsables de l'attribution des crédits pour réalisation, et de l'accompagnement des opérations de valorisation des externalités de recherche. Enfin, un Comité des Directeurs d'Axes (CDA) associe huit responsables pour chacune des spécialités et terrains de recherche couverts par Hexagram. Ils sont quant à eux chargés de coordonner la réunion des chercheurs, la distribution du travail et de ses résultats, en fonction de différents domaines et entrées thématiques dont ils sont responsables, en vertu de leur ancienneté dans la spécialité universitaire. L'équilibre de cet organigramme vise alors à permettre des procédures qui sauvegardent l'impératif de neutralité dans le processus de sélection des artistes et des projets.

2. La recherche-crédation : un hybride interdisciplinaire

Ce cadre une fois posé, il reste encore à définir les modalités du fonctionnement d'Hexagram, afin d'inscrire dans la réalité des pratiques quotidiennes des chercheurs et des institutions académiques cette possible alliance de la recherche artistique et de l'innovation économique. Mais là encore, ce sera la résultante d'un processus au long cours qui nécessite de surmonter différents agents d'inertie. Un premier obstacle est lié au flou identitaire de cet hybride interdisciplinaire qu'est la « recherche artistique » en milieu universitaire. Une seconde inertie provient de l'absence, dans ce domaine, de conventions de travail qui permettraient de clairement distinguer les différents objectifs poursuivis, l'œuvre, l'outil, la connaissance et leur hiérarchisation dans l'activité. Pour finir, l'alliage incertain de ces résultats et l'incertitude concernant leurs espaces et modes de diffusion potentiels, hors du seul domaine de la création artistique, contribue à freiner l'idéal d'une valorisation réellement multicentrique.

La résolution de ces différentes épreuves entraîne par conséquent une requalification du métier autant que des produits de la recherche-création ajustée à l'impératif d'innovation. La mise en œuvre et la reconnaissance de cette activité de « recherche artistique » est le résultat d'une vive et longue lutte articulée à l'intégration des arts dans l'université, à la fin des années soixante. À Montréal (Canada), une décennie après les États-Unis et suite à la fermeture des principales écoles d'enseignement artistique, cet hybride disciplinaire qu'est la « recherche-création » en milieu universitaire s'est vu peu à peu légitimé et institué. Il se trouve aujourd'hui placé au centre des orientations stratégiques d'institutions universitaires de plus en plus nombreuses⁸. L'évolution des programmes de recherche et d'enseignements, de même que la croissance et la variété des subventions dédiées aux artistes en milieu universitaire, confirment cet engagement et reconnaissance des pouvoirs publics en faveur de la recherche artistique.

<ul style="list-style-type: none"> - CAC (Conseil des Arts du Canada). Programme Inter-arts : Hors contextes artistiques traditionnels Finalités différentes d'un produit artistique identifiable. - FQRSC (Fonds de recherche sur la société et la culture). 1- Établissement de nouveaux chercheurs-créateurs. 2- Soutien aux regroupements de recherche-création. 3- Rayonnement des arts inter-disciplinaires. - CNRC/CAC. Programme pilote ARTRE Artistes en résidence de recherche Conseil des Arts du Canada Conseil National de Recherches du Canada. 	<p style="text-align: center;">Programmes gouvernementaux « Recherche-Création » (2000 - 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> - CRSNG/CAC Projets conjoints - Double évaluation Duos artistes et chercheurs en sciences naturelles et génie Conseil des Arts du Canada Conseil de Recherches en Sciences Naturelles et en Génie - CRSH/CAC Subvention de recherche-création en arts et lettres Programme pilote destiné aux chercheurs-créateurs Conseil des Arts Conseil Recherche en Sciences Humaines
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figure 3 : Politiques publiques de *recherche artistique*

Les principaux appareils gouvernementaux s'accordent aujourd'hui sur ce constat de l'incidence des nouvelles technologies sur les méthodes de travail et l'élaboration de théories ou de modèles de recherche inédits qui transforment les disciplines⁹. Cette accréditation est désormais encouragée par la mise en œuvre de programmes interinstitutionnels. Par exemple, le Conseil des Arts du Canada (CAC) met en place un programme Inter-arts : « ouvert aux projets qui ne procèdent pas nécessairement d'un produit artistique identifiable au sens traditionnel du terme. » En outre, cette institution s'associe au Conseil National de Recherche du Canada (CNRC) pour établir un programme pilote d'« artistes en résidence de recherche (ARTRE) », et s'accorde également avec le Conseil de Recherches en Sciences Naturelles et en Génie du Canada (CRSNG) pour mettre en place une double procédure d'évaluation de projets présentés par des duos artistes et chercheurs en sciences naturelles et génie. Par ailleurs, le Conseil de Recherches en Sciences Humaines (CRSH) et le Fonds de Recherche sur la Société et la Culture (FQRSC) proposent de soutenir des regroupements interdisciplinaires de recherche-création. Chacun de ces récents programmes vise à pallier différentes lacunes des politiques précédentes de soutien à la recherche et à l'innovation. Elles encouragent notamment une transformation de ces politiques de recherches pour offrir une reconnaissance et un rôle plus important aux disciplines artistiques. De la sorte, elles contribuent aussi à leur meilleure intégration dans le milieu universitaire.

L'obtention de ces aides implique une transformation profonde de la pratique artistique suivant deux critères largement inédits et désormais essentiels : le travail en « équipes interdisciplinaires » et l'impératif d'un « programme de recherche » transversal à plusieurs œuvres ou projets artistiques.

⁸ Cf. la révision des plans stratégiques des Chaires de Recherche du Canada et de la Fondation Canadienne pour l'Innovation (mai 2001). <http://www.unites.uqam.ca/src/orientations/chaieres/index.htm>.

⁹ Cf. « Savoir, c'est comprendre », réponse du CRSH au Groupe de travail sur l'avenir des Humanités, Canada, juillet 2001.

- D'une part, les artistes doivent acquérir de nouvelles compétences qui se traduisent désormais par la nécessité d'un démarchage rigoureux en amont de la production, par la réponse à des appels d'offres, l'élaboration d'une maquette de projet, la recherche de financeurs ou de subventions, et parfois même par la pré-vente des projets. En outre, la réalisation de ce premier travail de prospective, de même que la future conduite effective du projet engagent la mise en relation d'équipes pluridisciplinaires, la constitution de réseaux d'acteurs sollicités en fonction de leurs compétences, l'élaboration d'un cahier des charges, de même que le partage des tâches et de leurs retombées. La mutation des activités de recherche et de création adopte par conséquent un modèle de gestion créative de plus en plus décentralisée, et implique un fonctionnement en équipes ponctuellement rassemblées autour de recherches hybrides.

- D'autre part, tout en restant au service de la production d'une œuvre, la recherche artistique doit désormais viser autant une utilité sociale, une application commerciale ou une valorisation industrielle, et donner lieu à la production d'externalités de recherche indépendantes de l'œuvre, comme des connaissances scientifiques, des procédés technologiques, des méthodes, outils, etc.

3. Les finalités multicentriques de la recherche-crédation

Dans ce contexte, la recherche-crédation ne qualifie donc plus seulement ce qui précède à la réalisation de l'œuvre : la recherche documentaire, le repérage visuel ou sonore, les maquettes, esquisses, plan de travail et démos. Mais elle doit au contraire sous-tendre une méthodologie renouvelée et engager des résultats différents de l'œuvre d'art. Autrement dit, la recherche artistique doit désormais donner lieu à la production de nouvelles externalités, associées à des modes de valorisation susceptibles de générer une plus-value pour l'organisme *Hexagram*.

Hexagram ne se substitue pas au Conseil des Arts du Canada. Sa mission n'est pas de financer une œuvre mais de développer une recherche-crédation en art qui pourra être utilisée par l'industrie. Lorsque nous avons fondé *Hexagram*, nous avons adopté ce vocable de « recherche-crédation » pour mettre en avant que ce n'est pas la création artistique qui est financée mais la recherche qui conduit à la création. Alors, c'est la recherche des outils, des interfaces, des dispositifs, des façons de faire. Si bien que pour beaucoup de professeurs, dans *Hexagram*, leurs réalisations ne sont pas seulement des œuvres d'art, mais aussi des outils, des dispositifs, des instruments, des logiciels, qui peuvent être transférés. La valorisation de la recherche artistique devient ici un critère central (Chercheur-crédateur, *Hexagram*, juin 2003).

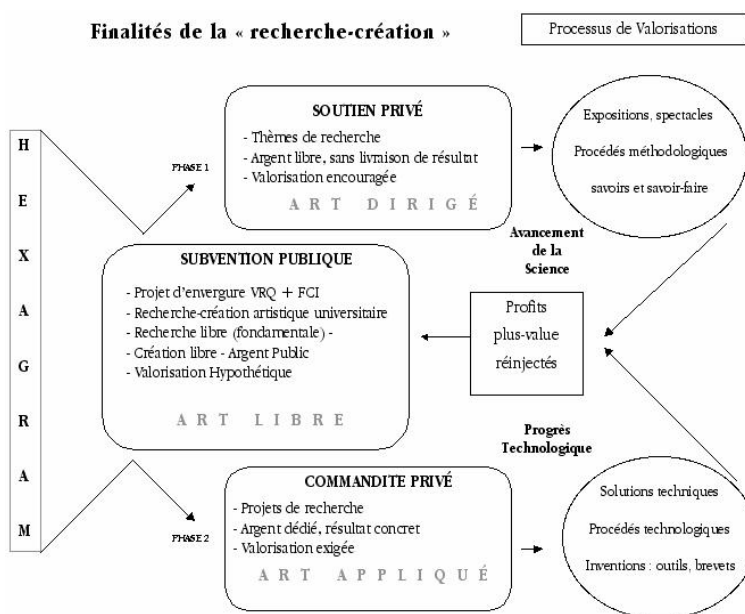
Cette contrainte de rentabilité économique suppose que les artistes orientent leur activité au moins autant vers la recherche de procédés et de solutions techniques innovantes, ayant un potentiel de commercialisation et d'usage plus large que la production d'une œuvre d'art proprement dite. Certains cas exemplaires de transfert économique des résultats de la recherche techno-artistique issue de l'université, avec la création d'entreprises de pointes dans le champ de la post-production cinématographique (Softimage), des jeux vidéos (Ubisoft) ou du cirque multimédia (Cirque du Soleil), viennent renforcer pour l'économie canadienne, l'intérêt de ces opérations de portage et de soutien de l'innovation artistique.

Dans ce contexte, les artistes-chercheurs ne sont donc plus uniquement créateurs pour de l'art public, mais, en même temps, ont la conscience de leur pouvoir d'initiateurs de projets ou de développeur commercial (...) conscience de leur potentiel novateur en termes de développement technologique et d'applications à l'industrie ou au développement sociétal. (Chercheur-crédateur, *Hexagram*, juin 2003).

Dans l'activité concrète des artistes universitaires, ce souci de participation à l'innovation et à l'économie nationale est désormais bien ancré et se traduit dans des méthodes de travail qui supposent de délimiter et d'articuler différents engagements de recherche et de création orientés vers la production d'œuvres flexibles et multicentriques.

Ce qui spécifie la Recherche-Création est la préoccupation d'avoir toujours trois éléments imbriqués : (1) de vivre la création, de la faire , (2) de réfléchir, de suivre la création, donc de pouvoir l'analyser et (3) de la transmettre, ce qui peut prendre diverses forme d'expositions, de spectacles, de publications, etc. Ce qui se rajoute et qui est spécifique quand on est en recherche-crédation c'est cela. Il y a, d'une part, ce processus d'observation, d'analyse du produit et de la façon dont il est émis pour pouvoir être transmis : une analyse qui est conduite par l'artiste lui-même sur ce qu'il est en train de faire, sa pratique et sa réflexion. Et d'autre part, on considère nos spectacles (la première des spectacles, pas les reprises) comme une publication. C'est l'équivalent. Pour démarquer un « objet de recherche » spécifique, je parle d'un « spectacle prototype », pour que les gens ne se trompent pas et qu'ils sachent qu'il y a là une corde raide. Un enjeu de recherche plus que d'esthétique. Sur cette question, les organismes subventionnaires aussi ont emboîté le pas, donc c'est acquis (Chercheur-créateur, *Hexagram*, juin 2003).

Les *outputs* académiques et technologiques qui résultent de la recherche-crédation menée dans le cadre d'*Hexagram* traversent donc différentes scènes et marchés, qui font varier les résultats de la recherche, de la création, et leur impact économique. Trois types de projets sont désormais distingués : les « créations artistiques » qui mènent vers la réalisation d'une œuvre, d'un dispositif ou d'une installation artistique, les « découvertes technologiques » qui impliquent le développement d'outils novateurs et les « contributions théoriques » qui poursuivent une perspective analytique et critique d'accumulation de connaissances. Dans ce contexte, le projet idéal-typique est celui qui réalise le mariage le plus opportun de ces multiples logiques esthétiques, scientifiques et économiques. Par exemple, le développement d'un programme de recherche autour du mouvement dansé peut donner lieu à un spectacle chorégraphique innovant, appuyé sur les découvertes récentes de technologies, très fines, de captation du mouvement. Mais il sera l'occasion, aussi, de la conception et tentative de commercialisation d'un nouveau logiciel de « traitement de geste », applicable dans d'autres domaines d'activité comme la compétition sportive ou le diagnostic médical. Sur un autre terrain, un programme de recherche en cinéma va générer des procédés technologiques novateurs, capables de simuler ou d'émuler les effets du cinéma traditionnel dans le contexte du cinéma numérique. Il en résultera aussi une plateforme sociotechnique de travail collaboratif, que l'on tentera de commercialiser sous la forme d'un « collecticiel » pouvant offrir à différentes communautés de pratiques un certain nombre de services synchrones et asynchrones : banque de ressources pour la recherche et développement participative, modèle de partage des expertises, etc.



Par conséquent, les productions issues d'*Hexagram* peuvent se décliner selon différentes orientations de la recherche-crédation que le schéma ci-dessus propose de distinguer, en décrivant la valorisation comme un processus d'articulation de l'activité artistique la plus libre, dédiée à l'avancement de la recherche scientifique, à celle plus directement dirigée ou appliquée à l'innovation technologique. De la sorte, la valorisation d'une recherche-crédation peut composer un itinéraire pour favoriser l'émergence d'une œuvre et en faire simultanément un «milieu» producteur d'autres externalités : l'œuvre peut y être multiple, intermédiaire et fragmentaire, la recherche qui y mène peut elle-même être valorisée (procédés, méthodes, connaissances) et donner lieu à des productions autres que l'œuvre visée (outils logiciels, dispositifs scéniques, etc.).

La valorisation - l'ajout de valeur ou la mise en valeur de la recherche - est comprise dans une acception large au sein d'*Hexagram*. La recherche est valorisée lorsqu'elle est transférée hors de l'atelier ou du laboratoire et qu'elle devient visible à la communauté externe par laquelle elle tire sa valeur lorsqu'elle est partagée ou sert de fondation à une recherche ultérieure. Les avenues de transférabilité peuvent inclure les expositions, publications, conférences, participation à des festivals, les retombées sur la communauté éducative, les autres communautés sans but lucratif, l'industrie culturelle, les industries du divertissement ou autres. (Administrateur, *Hexagram*).

L'impératif de valorisation est alors lui-même décliné selon de multiples retombées plausibles du travail de recherche-crédation, auxquelles renvoient les notions complémentaires d'impact, de transférabilité et de visibilité. L'*impact* est évalué par rapport aux retombées potentielles du programme de recherche pour les projets d'autres chercheurs et artistes d'*Hexagram*, ainsi que pour le domaine de recherche concerné. La *transférabilité* est comprise comme la possibilité de valoriser les résultats du programme de recherche à l'extérieur d'*Hexagram* et de la communauté artistique. La *visibilité* est évaluée quant au potentiel de développement de l'image d'*Hexagram* lors de différentes manifestations comme des expositions, foires technologiques, etc. Ce modèle devant permettre le déploiement de productions façonnées différemment selon le marché (scientifique ou artistique) auquel elles seront destinées.

Conclusion

Fortement encouragés par les politiques publiques de soutien à l'innovation, de nouveaux regroupements interdisciplinaires émergent dans le courant des deux dernières décennies pour accompagner et prendre en charge l'essor de la production audiovisuelle multimédia. L'enjeu de ces prototypes organisationnels réside dans leur mode d'hybridation de la recherche universitaire, de l'innovation industrielle et de la création artistique. Le suivi de ces restructurations peut constituer un enjeu doublement analytique et prospectif, d'information et d'accompagnement pour la mise en œuvre de modes renouvelés de gestion et de valorisation des résultats de la recherche-crédation, à l'interface de l'université et de l'industrie. Ces *organisations frontières* engagent aujourd'hui une redéfinition des emplois de recherche et de création, aussi bien que des productions qui en seront issues. D'une part, elles transforment l'identité et le métier de l'artiste. Ce dernier évolue désormais à l'intersection des mondes de l'art et des laboratoires de recherche scientifique, il s'engage dans des programmes interdisciplinaires et devient l'entrepreneur de la mise en marché industriel de ces productions. Cette professionnalisation des activités de recherche artistique, engagée au Canada, constitue désormais un puissant levier de l'innovation économique appuyée sur les technologies numériques. D'autre part, ces interfaces renouvellent également l'économie et la forme des œuvres d'art. Il en résulte en effet des *œuvres flexibles* qui oscillent et se déploient désormais à l'intersection de différents mondes et marchés culturels, scientifiques ou industriels.

En proposant de redéfinir les liens entre art, recherche et innovation, ces organisations encouragent donc un modèle distribué de l'innovation (Callon, 2003) qui associe une pluralité de formes d'engagement à une diversification des externalités de recherche et de création. L'économie de ces rapprochements rencontre aujourd'hui, d'un pays à l'autre, différentes stratégies de mise en œuvre

organisationnelle. De nouveaux projets émergent qui annoncent également une perspective d'étude comparative, à l'image de l'alliance *Artem* sur le territoire français, qui propose de réunir dans un même consortium les activités de recherche et de création de trois grandes écoles : l'école des Mines, l'école nationale des Beaux-Arts, et l'école de Management de Nancy.

Bibliographie

- Amable, B., 2003, Systèmes d'innovation, In Mustar&Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Becker, H.-S., 1988, *Les mondes de l'art*. Paris : Flammarion.
- Callon, M., 2003, Laboratoires, réseaux et collectifs de recherche, In Mustar&Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Caves, R.-E., 2000, *Creative industries : contracts between art and commerce*. Cambridge, Mass, Harvard University Press, 454 p.
- Chiapello, E., 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Éd. Métailié.
- Edquist, C., (ed.) 1987, *Systems of innovation*, Londres, Printer Publishers.
- Florida, R.L., 2002, *The rise of the creative class : and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, Basic Books.
- Fourmentaux, J.-P., 2003, *Tensions de l'innovation artistique à l'interface de l'université et de l'industrie. Le consortium Inter-Universitaire HEXAGRAM*, Rapport de recherche, INRS-UCS, Laboratoire "Innovation, Culture et ville", Montréal (Québec), Octobre 2003.
- Freeman, C., 1992, "Formal Scientific and Technical Institutions in the National System of Innovation" in Lundvall ed National System of Innovation. *Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers. London.
- Fujimura, J., 1990, Crafting Science: Standardized Packages, Boundary Objects, and Translation. In: Bijker, Hugues and Pinch (dir). *The social Construction of Technological Systems: New Direction in the Sociology and History of Technology*. MIT Press. Cambridge. PP.168-211.
- Grefte, X., 2003, *Arts et artistes au miroir de l'économie*. Paris, Éd. de L'UNESCO, coll. "Économica".
- Lundvall, B.-A., (ed). 1992, *National System of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London.
- Menger P.-M., 1989. *Les laboratoires de la création musicale*. La Documentation française, Paris.
- Menger P.-M., 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur, Métamorphoses du capitalisme*, Éd. du Seuil, Paris, 2002.
- Nelson, R.-R., (ed.) 1993, *National innovation system : a comparative analysis*, Oxford University Press.
- Nicolas-Le-Strat, P., 1998, *Une sociologie du travail artistique. Artistes et créativité diffuse*. L'Harmattan, Paris.
- Star, S.-L., & Griesemer, J., 1989, Institutional Ecology, Translation, and boundary objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. *Social Studies of Science* 19, 387-420.
- Strauss, A., 1992, *La trame de la négociation*. L'Harmattan, Paris.
- Vinck, D., 1999, "Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique." *Revue Française de Sociologie*, 40(2): 385-414.

La formation au service d'une identité d'entreprise. L'exemple d'un réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement à la personne¹

Cédric Frétigné

Université Paris XII Val-de-Marne

Laboratoire « Genre, Travail, Mobilités » (Université Paris X-Nanterre)

cedricfrtign@yahoo.fr

Introduction

Composante d'un groupe international de 12.000 salariés, la société DFD entend réformer les pratiques professionnelles existantes au sein de ses deux filiales (A et B) et promouvoir une identité professionnelle de société (par-delà l'identité d'enseigne de chacune). Désireuse de favoriser la mobilité dans la société, la direction a entrepris depuis trois ans des actions d'ampleur pour arriver à ses fins. Dans ce cadre, le recours à la formation occupe une place de choix.

Notre communication visera à restituer comment cette instrumentation de la formation à des fins de changement se traduit (ou non) par des modifications des relations au travail et des relations de travail au sein des magasins.

Dans une première partie, nous présenterons de manière assez générale l'entreprise et sa politique de formation. Dans une seconde partie, nous décrirons les tenants et aboutissants d'une formation fortement investie par la DRH : « Réussir ses recrutements ». Dans un dernier temps, nous montrerons en quoi cette formation introduit (ou non) des modifications des relations au travail et des relations de travail du point de vue des gérants des magasins.

1. L'entreprise et sa politique de formation

1.1 Présentation de l'entreprise

D'un point de vue général², le réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne occupe une position centrale sur le segment de marché sur lequel il se situe. L'enseigne A existe depuis plus de vingt ans, l'enseigne B depuis plus de quinze ans. Toutes deux ont connu un fort essor dans la première moitié des années 1990. L'installation rapide dans les centres commerciaux en périphérie des villes correspond à une époque de fort développement des magasins *discount*. La croissance des enseignes A et B s'inscrit dans ce mouvement d'ampleur à ce jour inégalé.

En 1997, une réforme porte création de la société DFD, laquelle coiffe les deux réseaux jusque là autonomes. Selon le mot de la DRH, l'objectif est alors « d'avoir de la transparence sur les performances des activités ». Certes, les deux enseignes sont plus complémentaires que concurrentes. En effet, leur taille, leur implantation et, en partie, leurs produits les distinguent l'une de l'autre. Les magasins A ont une superficie moyenne de 500 m², se situent dans des agglomérations généralement inférieures à 50.000 habitants, ne vendent pas de produits de marque. Les magasins B disposent de 1.000 à 1.500 m² de surface, sont plutôt présents en périphérie d'agglomérations supérieures à 150.000 habitants et vendent notamment des marques de sport. L'objectif de l'actuelle direction est de rapprocher, le plus possible, les modes de gestion des enseignes A et B et d'uniformiser leurs procédures.

D'un point de vue organisationnel, une direction « société » chapeaute les directions des deux enseignes. La structuration de la Direction des Ressources Humaines (DRH) est la suivante. En appui de la DRH, existe un service dit « affaires sociales », un second directement concerné par le dossier formation dit de « recrutement-formation ». À leurs côtés, un Responsable Ressources Humaines (RRH) réseau entretient des relations fonctionnelles avec quatre Responsables Ressources Humaines (trois pour l'enseigne A et un pour l'enseigne B). Pour les deux enseignes, on trouve les organigrammes par niveau suivants. Pour l'enseigne A, une direction des opérations chapeaute trois directions des ventes réparties selon une logique géographique de couverture du territoire national.

¹ Ce texte restitue des éléments d'une enquête commanditée par la DARES portant sur le « processus de fabrication de la formation professionnelle au sein des entreprises ».

² Depuis avril 2000, la société DFD appartient à un groupe international, que nous nommerons ici Orphée.

Chacune des trois directions des ventes est découpée en secteurs, vingt-cinq directions « régionales » (qui ne correspondent pas aux entités administratives) assurant ainsi le relais local (entre huit et neuf par grand secteur géographique). Chaque Directeur « Régional » a une mission de pilotage et d'animation d'un réseau d'une vingtaine de magasins. À leur tête, un gérant salarié dirige une équipe d'employés dits Employés Libre Service. À noter que pour chacune des trois zones géographiques établies au niveau de la direction des ventes, un RRH est affectée et sert de courroie de transmission entre le siège de la DRH « enseigne » et les orientations des trois directions des ventes.

Pour l'enseigne B — laquelle comprend, rappelons-le, cinq fois moins de magasins —, on trouve la même organisation pyramidale que pour l'enseigne A. Là également, on n'observe qu'une seule direction des opérations. Mais la partition géographique des étages inférieurs n'est plus identique. Ainsi, un seul RRH gère l'ensemble du personnel des magasins de France et six Directeurs « Régionaux » supervisent une quinzaine de magasins chacun. Différence notable, à l'échelle des magasins, trois types d'emplois (et non deux comme dans l'enseigne A) coexistent. Entre le gérant et l'Employé Libre Service, s'intercale la figure de l'Animateur de Rayon.

1.2. Les acteurs de la formation

Les acteurs de la formation sont divers et interviennent à différents niveaux. Au siège, au sein de la DRH, un service « recrutement-formation » élabore le plan de formation présenté annuellement au comité d'entreprise, construit avec des prestataires les contenus des actions de formation et co-rédige les modules, planifie et organise les sessions de formation, assure le suivi des stagiaires et des formateurs. Il établit également le bilan de l'année antérieure. Il est à noter que le fort *turn-over* du personnel en magasin, thème sur lequel nous reviendrons, justifie pleinement ce couplage du recrutement et de formation au sein de la DRH. De fait, les deux sont intimement liés dans les pratiques de la société DFD.

Composé d'une responsable, d'un chargé de formation, d'un chargé de recrutement et d'une assistante de recrutement, ce service élabore également des outils visant d'une part la mesure des performances (centration sur l'activité), d'autre part l'identification des compétences (repérage des différentes aptitudes). Sur cette base, un entretien annuel avec le supérieur hiérarchique permet d'apprécier les compétences restant à développer. La remontée des besoins exprimés par le collaborateur ou repérés par son supérieur se fait alors en direction du service « recrutement-formation » qui procède à son analyse. Et l'un des moyens donnés aux salariés d'acquérir les compétences manquantes ou nécessitant une actualisation peut être une entrée en formation.

La remontée jusqu'au siège des besoins de formation de chacune des « régions » s'effectue par l'entremise des Responsables Ressources Humaines (RRH). Ces derniers sont les interlocuteurs privilégiés, en « région », des représentants du personnel. Pour l'enseigne A, un RRH coordonne au siège les trois RRH « régionaux » et constitue le principal référent pour les organisations syndicales. Le RRH de l'enseigne B, unique RRH pour l'ensemble du territoire, est quant à lui directement chargé des relations avec les représentants du personnel dans les différentes instances. Tous les RRH ont pour mission de suivre l'évolution des effectifs, tant en volume qu'en « qualité ». La gestion du *turn-over* notamment les conduit à s'investir, au côté des Directeurs « Régionaux », dans la planification des recrutements (notamment de gérants) et, incidemment, dans la mise en œuvre des formations afférentes. Ils doivent également s'attacher à repérer, parmi les gérant(e)s en poste, celles et ceux qui sont susceptibles d'assurer une mission de tuteur auprès des nouveaux arrivants, des Employés Libre Service ou Animateurs de Rayon pressentis pour bénéficier d'une promotion interne.

Cette fonction dite de « Responsable Magasin Formateur » est assurée par près d'un Responsable de Magasin sur vingt (une trentaine au total). Un Responsable Ressources Humaines rencontré en entretien individuel précise que la décision de nommer un gérant formateur est prise d'un commun accord par le RRH et le Directeur « Régional ». Les critères présidant au choix tiennent à l'excellence de la personne pressentie. De fait, il n'est pas fait d'appel à candidature. Nous sommes sur un modèle de cooptation où l'on sélectionne les « meilleurs Responsables de Magasin », selon le mot de l'un de nos interlocuteurs. Cette reconnaissance de la professionnalité du collaborateur s'appuie sur différents indicateurs tels que la « tenue » générale du magasin, la qualité du management, la contribution à des situations de réussite professionnelle (passage d'Employé Libre Service à Animateur de Rayon ou d'Animateur de Rayon à Responsable de Magasin).

L'un des mots d'ordre du management, véritable *leitmotiv* de tous nos interlocuteurs depuis la DRH jusqu'aux Responsables de Magasin Formateurs est de donner la possibilité aux collaborateurs de « grandir ». Et « grandir », pour un Responsable de Magasin, c'est déjà accéder au statut de formateur, statut honorifique qui ne s'accompagne d'aucune contrepartie salariale et d'aucune promesse de promotion (un poste de Directeur « Régional » ou une place au siège par exemple).

Les Responsables de Magasin, qu'ils soient ou non estampillés formateurs, ont de fait des activités de formation dans la mesure où l'essentiel de la formation des Employés Libre Service s'effectue *in situ*, dans les magasins. Il en va donc de la responsabilité du gérant de former ses collaborateurs à la maîtrise de la caisse, à la présentation des produits dans les rayonnages, au rangement et au classement du stock dans la remise du magasin...

1.3 Le poids de la formation professionnelle continue

En première analyse, on pointera le résultat suivant : il est remarquable que l'effort de formation *mesuré* ne touche, pour ainsi dire, que les gérants. Chez DFD, animateurs de Rayon et Employés Libre Service sont les parents pauvres de la formation professionnelle continue. Avant d'en discuter les raisons, il importe d'étayer ce diagnostic en livrant quelques données chiffrées.

Pour l'enseigne A, en 2002, 5.456 heures de formation ont été dispensées à 351 salariés. La durée moyenne des actions de formation est donc de 15h30. 98% des formés ont le statut cadre (gérant) et 2% seulement celui d'employé (Employé Libre Service). Rapporté aux effectifs totaux, 58% de la population cadre (588) et 0,5% des employés (1.497) ont donc suivi une formation en 2002. L'intégralité des formations inscrites dans le plan de formation s'adressent, de fait, aux gérants (formations bureautiques sur logiciel professionnel, « Réussir ses recrutements » et « Formation de formateur »).

Le bilan provisoire de 2003, arrêté au 31 août, ne modifie en rien la donne. 162 stagiaires, tous gérants, ont suivi des formations pour une durée moyenne supérieure à 13 heures. La nouveauté tient au prévisionnel pour les quatre derniers mois de l'année. 7.920 heures de formation devraient être dispensées à 1.212 salariés. Il est notamment prévu que 250 Employés Libre Service bénéficient, chacun, d'une heure de formation à la prévention et à la démarche à suivre en cas d'incendie, ce qui leur ouvre, certes modestement, les portes de la formation. À noter toutefois qu'il s'agit d'une formation obligatoire. C'est un premier pas que la direction propose de poursuivre par une action de formation, proposée sous la forme d'un CD ROM, visant une meilleure connaissance des produits et prioritairement destiné aux Employés Libre Service. Introduit à compter du dernier trimestre 2004, ce CD ROM de deux heures, comportant sept séquences autonomes de 15 minutes chacune, pourrait être consulté par les salariés pendant les « creux » de leur activité, aux heures et sur leur lieu de travail. Très clairement, il s'agit de la première véritable action de formation en direction des employés depuis la suppression d'une action, ponctuelle et ne touchant pas l'ensemble des collaborateurs, dite de « Remplacement vacances ». Pendant les congés du gérant, une délégation de responsabilité temporaire était accordée à un employé formé *a minima* afin d'assurer correctement l'intérim. La formation « Connaître le produit » devrait, quant à elle, être accessible à l'ensemble des salariés (gérants certes mais surtout, comme nous venons de le préciser, Employés Libre Service).

Pour l'enseigne B, seuls 57 stagiaires sont entrés en formation en 2002, pour un total de 834 heures, soit une durée moyenne de formation légèrement inférieure à 15 heures. 66% des gérants (57 sur 87) ont bénéficié d'une formation (100% des formations) et aucun personnel de statut employé (0 sur 610). Seules ont été proposées des formations liées au recrutement et des formations de formateurs (pour devenir Responsable de Magasin Formateur).

Au 31 août 2003, la situation demeure inchangée avec 11 entrées en formation de salariés de statut cadre (gérant) et aucune pour les Employés Libre Service et les animateurs de Rayon. Il est programmé pour les quatre derniers mois de 2003, une heure de formation « sécurité incendie » pour 50 employés et 1.310 heures de formations pour 165 cadres (formation « Réussir ses recrutements » mais également une formation commune aux gérants des enseignes A et B sur le management, mise en place en 2003). Il est également convenu que le CD ROM dont nous avons fait mention ci-dessus sera également installé dans les magasins de l'enseigne B pour les personnels cadres bien sûr (gérants) mais surtout non-cadres (Employés Libre Service et animateurs de Rayon).

Très clairement donc, la formation *reconnue comme telle* (formation formelle) concerne quasi exclusivement les gérants. Les raisons en sont multiples. Pendant longtemps — tout le monde

s'accorde à le dire —, les hiérarchiques (depuis la DRH du siège jusqu'aux gérants) ont considéré que seules des qualités non ou difficilement formalisables étaient requises pour occuper correctement la fonction d'employé : du bon sens, des capacités d'organisation, la ponctualité, l'honnêteté... L'Employé Libre Service n'exerçant pas, au sens propre du terme, une activité de vente (et, en corollaire, de conseil à la clientèle), qu'il connaisse les produits apparaissait tout à fait secondaire aux managers. Au reste, des gérants nous ont régulièrement exposé combien les tâches étaient routinières et n'impliquaient pas de savoir-faire particuliers. Décharger des camions, mettre en rayon et tenir la caisse, autant d'activités « qui ne sont pas sorciers » selon l'expression de l'un de nos interlocuteurs.

Depuis peu toutefois, le vent tourne et ce discours n'a plus bonne presse au siège de l'entreprise. La démotivation croissante et le *turn-over* massif des Employés Libre Service aidant, la direction de DFD semble décider à agir. Puisque les employés sont payés au SMIC horaire et que toute possibilité de revalorisation salariale est apparemment exclue, l'une des options retenues par la direction pour « revaloriser leur perception du métier » consiste à offrir une formation relative aux produits vendus (le CD ROM). Dans les faits, il est vrai, l'Employé Libre Service peut être sollicité par un client. Et le défaut d'informations sur les produits (propriétés, modalités d'entretien, etc.) peut nuire à la démarche commerciale. La formation est, dans ce cas précis, instrumenté à des fins de « montée en compétence », finalités partagées par la direction qui peut escompter une professionnalité accrue de ces salariés, et par l'employé lui-même qui peut en tirer une plus grande satisfaction personnelle par une « reconquête » du produit.

L'informatisation des procédures (de gestion des stocks, de déclarations sociales nécessaires à la délivrance d'un bulletin de paye...) a nécessité, les années passées, des formations bureautiques, d'initiation d'abord, de perfectionnement ensuite, de mise à niveau enfin pour les Responsables de Magasin. La difficulté, récurrente, à stabiliser un *pool* d'employés a également conduit le service « formation-recrutement » à proposer aux Responsables de magasin des sessions spécialement consacrées aux questions relatives à l'embauche de nouveaux collaborateurs. Pour combattre la pratique courante de recrutements « à la sauvette », en urgence, sans autre méthodologie que le ressenti (le fameux *feeling*), et ainsi éviter de nombreuses « erreurs » dans les choix finalement opérés, deux jours de formation sont imposés aux gérants. Enfin, dans la mesure où les deux enseignes A et B font désormais partie d'une même société, l'objectif est de rapprocher leurs « cultures », notamment en terme de management des hommes et des femmes. Afin de faciliter le passage d'une enseigne à l'autre, il devient impératif d'harmoniser les pratiques professionnelles (tout en s'efforçant, bien sûr, de permettre à chaque enseigne de conserver une certaine spécificité). Selon la formule de la responsable du service « formation-recrutement », il s'agit de développer une « identité culturelle de société » en complément de l'identité d'enseigne solidement ancrée dans l'esprit et les cœurs de chacun. Au quotidien, la mise en œuvre de cette réforme des « façons de travailler » et des « façons de penser » repose clairement sur les épaules des gérants. Pour les convaincre de la légitimité de l'entreprise et les préparer à l'assumer, là encore, les Responsables de Magasin sont appelés à suivre une formation intensive de trois jours intitulée « Être manager DFD ».

On le voit, la société DFD ne fait pas de la formation un enjeu de communication. Le pourcentage (déclaré) de la masse salariale consacré à la formation est à peine supérieur au minimum légal. Jusqu'ici également, la formation ne touche qu'un public, les gérants. Ces dernières années, des formations leur ont été dispensées afin d'accompagner l'introduction contrainte de nouvelles procédures informatiques dans leurs magasins. Aujourd'hui, trois jours de formation sont au programme afin de les mobiliser autour d'une « identité culturelle de société » à construire. Ils suivent également des formations pour mieux réussir leurs recrutements et contrer les forces centripètes qui semblent animer les employés démissionnaires.

2. La formation « Réussir ses recrutements » : finalités poursuivies

2.1 Un nouveau contexte organisationnel

En avril 2000, les enseignes de la société DFD font l'objet d'un rachat par un nouvel actionnaire disposant d'une surface internationale, le groupe Orphée. Selon les mots de l'actuel chargé de formation, c'est « une révolution dans le groupe » qui a été observée. De nouveaux responsables d'enseigne ont été promus. Une restructuration des services et une redéfinition de la politique générale du groupe ont alors eu lieu. Dès 2001, une nouvelle DRH prend ses fonctions et on assiste à un mouvement majeur d'informatisation des enseignes A et B. Se pose d'emblée, pour cette nouvelle

direction, la question d'une formation informatique d'ampleur pour les salariés de l'ensemble des magasins français. La pertinence même du centre de formation interne, en activité depuis 1995, est alors mise en question. De fait, il proposait jusque là un catalogue de formations dont les responsables d'enseigne n'étaient pas nécessairement amenés à tenir compte. Certains, jaloux de leurs prérogatives, préféreraient faire appel à des prestataires extérieurs pour former leurs salariés. L'articulation assez lâche entre les offres du centre de formation et les réponses des enseignes a de plus en plus cruellement posé le problème de l'insuffisance d'activité de ce premier. *In fine*, décision est prise en 2001 de fermer le centre de formation et, dans la mesure du possible, d'organiser des formations *in situ*. Ainsi en ira-t-il, dès 2001, de l'initiation, pour tous les Responsables de Magasin, à un logiciel permettant la saisie informatique des flux financiers et des stocks de marchandises.

Le contexte, c'est également « un marché qui s'est sensiblement durci ». Ce constat, opéré par le directeur général du groupe en 2003³, trouve son expression empirique dans le chiffre d'affaires 2003 de la société DFD, en baisse de 1,4% par rapport à l'année écoulée (574 millions d'euros en 2003 contre 582 millions d'euros en 2002). Cependant, le résultat d'exploitation, lui, progresse de 18,5% pour cette même année. La profitabilité croissante des deux enseignes tient donc à une rationalisation accrue de l'organisation (depuis les procédures internes jusqu'aux circuits de distribution). D'où l'importance d'une harmonisation des politiques d'entreprise déclinées, à l'échelon local, dans chacun des magasins. L'élaboration, en 2003, d'une nouvelle action de formation en direction des gérants, « Être manager DFD », répond à cet objectif. Cette formation ambitionne bien sûr de doter les Responsables de Magasin en connaissances et savoir-faire génériques en matière de management, et de les conduire ainsi à réfléchir sur leurs rôles et missions de manager d'équipe. Mais, plus précisément encore, elle entend promouvoir une « identité culturelle de société » et diffuser des méthodes de travail reproductibles d'un magasin à l'autre, d'une enseigne à l'autre.

Dans ce contexte, la question des modalités de recrutements se pose avec acuité. Au regard du fort *turn-over* observé parmi les employés, au sein des enseignes A et B, on peut comprendre l'importance accordée par la direction à une autre formation : « Réussir ses recrutements ». Bien recruter, c'est *en creux* éviter les recrutements ratés. Et peut-être ainsi limiter les démissions et « fidéliser » les salariés. Bien recruter, c'est *en plein* sélectionner des candidats *a priori* compétents. Et peut-être ainsi gagner en professionnalité.

2.2 Objectifs et contenus de formation

« Comment réussir ses recrutements alors même que l'on [le gérant] n'est pas un professionnel du recrutement et que l'on ne dispose que de peu de temps pour en assurer la conduite ? » Le catalogue des formations 2004 annonce sept points au programme : en amont, les enjeux du recrutement rapportés à l'éthique du groupe Orphée ; une première sensibilisation aux comportements adéquats au cours de la procédure de recrutement ; maîtriser les éléments de communication nécessaires à la réalisation d'un recrutement ; la préparation des recrutements ; la réalisation d'un entretien de recrutement ; la synthèse et la prise de décision ; en aval, l'accueil et l'intégration du candidat retenu.

Un premier tour de table⁴ permet de confirmer ce qu'une vingtaine de sessions antérieures laissaient déjà plus qu'entr'apercevoir. Les dix participants (neuf Responsables de Magasin de l'enseigne A et un de l'enseigne B) attendent des conseils clairs et aisément transférables *in situ* afin de réaliser de « bons » recrutements en un temps extrêmement limité. Très clairement, ce sont des « recettes » qu'ils sont venus chercher. La formatrice insistera, quant à elle, tout au long de la session, sur les « bonnes pratiques » à mettre en œuvre, se gardant toutefois de délivrer un modèle « clé en main » du recrutement, mécaniquement applicable à chacune des situations rencontrées.

La première séquence de formation s'attache à présenter les règles éthiques du groupe Orphée en matière de recrutement. Dit différemment, elle entend préciser quel comportement la direction attend de ses gérants lorsque ceux-ci entreprennent de recruter un employé. La formatrice énonce les quatre critères qui valident la « charte de qualité » du recruteur dans le groupe Orphée : l'« écoute » du candidat ; la « transparence » des informations nécessaires au bon déroulement de la procédure ; la « conviction » du gérant qui recrute ; la « rigueur » de la démarche de recrutement.

³ Rapport annuel 2003 d'Orphée.

⁴ Nous avons participé, en qualité d'observateur extérieur, à cette formation au printemps 2004.

Trois séquences découpent ensuite le recrutement : sa préparation d'abord, la conduite de l'entretien de sélection ensuite, l'intégration du candidat retenu enfin. Concernant la préparation, la formatrice s'attache à proposer des éléments d'identification et d'évaluation du besoin : en premier lieu, s'assurer de la pertinence du recours à un recrutement ; puis opérer une analyse du poste que l'on entend pourvoir ; en inférer les compétences attendues du futur collaborateur ; enfin, puisque le « candidat idéal » n'existe pas, définir les critères qui seront discriminants dans le choix à opérer parmi les postulants reçus en entretien.

Quatre temps sont distingués dans la conduite de l'entretien de recrutement : le classique rite d'ouverture avec accueil du candidat, présentation de soi, rappel du poste à pourvoir, informations succinctes sur l'entreprise, annonce des conditions de déroulement de l'entretien ; le début de l'entretien, temps où sont soumis à la validation les critères attendus pour l'obtention de l'emploi (par exemple, un sens relationnel, un esprit d'équipe, etc.) ; la poursuite de l'entretien, moment où le recruteur entre plus avant dans la présentation du poste et invite le candidat à poser les questions qu'il désire ; un non moins classique rite de clôture ponctue l'entretien, le gérant précisant quelles suites seront données à l'entretien et sous quels délais le candidat bénéficiera d'une réponse. Dans ces séquences, la formatrice propose aux stagiaires de travailler la qualité de leurs interventions et les met notamment en garde contre certains types de questions peu propices à l'approfondissement (questions fermées). À l'inverse, elle les encourage à la production de questions ouvertes.

Au terme des phases de préparation et de conduite de l'entretien, se pose la question de l'intégration de l'heureux (heureuse) élu(e). La formatrice précise que la démarche d'intégration, semble-t-il fréquemment négligée, consiste notamment à « prendre en charge » la personne recrutée lors de son premier jour de travail. Quelques conseils, basiques, sont formulés pour réussir cette intégration (informer l'équipe de l'arrivée d'un nouvel employé, préparer son planning, etc.).

Les contenus de formation sont finalement peu normatifs. Moins des « recettes de cuisine » que des « tours de main », des « astuces », les propos de la formatrice font généralement appel au bon sens des stagiaires. La démarche inductive proposée invite les personnes à puiser dans leurs expériences les réponses aux problèmes posés par la procédure de recrutement. De fait, la formatrice insiste sur la démarche générale et peu sur des prescriptions de courte vue. On ne trouvera pas, dans son discours, des expressions telles que : « en entretien, il faut... » ; « pendant la phase de pré-sélection, vous ne devez pas... » Son objectif est très clairement d'offrir des repères pour l'action, un socle de références et non un guide uniformément rigide. Fréquemment, la formatrice insistera sur le caractère singulier de chaque nouvel entretien de recrutement, la non reproductibilité à l'identique d'une procédure précédemment établie, la relative contingence des situations, etc.

En résumé, les contenus de formation ont vocation à armer le recruteur contre les incertitudes du recrutement, à lever une partie ses hésitations sur la démarche à suivre. Mais, à aucun moment, la formatrice ne prétend offrir de « solution miracle » susceptible d'annuler toute incertitude sur le candidat ou propre à gommer toute hésitation face à la décision d'embaucher ou non la personne reçue en entretien⁵.

3. La formation « Réussir ses recrutements » : regards de stagiaires

Tous les participants attendent, au début du stage, des « recettes » afin d'effectuer de « bons » recrutements en un temps limité : en l'espace de dix à quinze minutes maximum. Les Responsables de Magasin expriment clairement leur intérêt pour des solutions pragmatiques leur permettant de réaliser leurs recrutements à moindre frais. Très vite cependant, la formatrice les met en garde contre ce fol espoir. Elle leur précise qu'il importe de consacrer un temps plus conséquent à chacun des entretiens de recrutement. L'idéal serait plutôt une rencontre avoisinant les trois-quarts d'heure. Et elle ajoute qu'il n'existe guère de « solution miracle » pour réussir, à tous les coups, ses recrutements.

3.1 Évaluations « à chaud »

Le tour de table qui précède la clôture de la formation permet de recueillir les évaluations « à chaud » des gérants. Fréquemment employé par les Responsables de Magasin, le mot « mieux » semble qualifier leur nouvel état d'esprit face à la procédure de recrutement. Ils seront, affirment-ils, plus attentifs à l'importance des différentes étapes qui la jalonnent. Ils s'appliqueront à « mieux »

⁵ Nous ne présentons pas ici la méthodologie adoptée par la formatrice, méthodologie basée sur de nombreuses mises en situation pratique. Pour plus de détails, cf. V. Cohen et C. Frétygné (2005).

analyser les CV, « mieux » préparer les questions à poser dans le cadre de l'entretien de sélection, « mieux » laisser s'exprimer les candidats. Toutefois, nombreux s'interrogent. Utiliseront-ils les fiches synthétiques distribuées tout au long de la formation et regroupées dans un classeur prévu à cet effet ? Quel sera désormais leur ressenti lors de la réalisation d'entretiens ? Une Responsable de Magasin qui reconnaît recruter « *au feeling* » craint de poursuivre dans cette voie en dépit des enseignements dispensés qu'elle juge, au demeurant, fort instructifs. Un autre a apprécié que la formation apporte une clarification sur la procédure de recrutement qu'il abordait jusque là de façon très empirique. Pour autant, il est persuadé que les contraintes de l'activité le conduiront à pratiquer les recrutements dans l'urgence. Un dernier, travaillant en couple, précise qu'il continuera à laisser à son épouse le soin d'opérer les recrutements. « Elle fait ça mieux que moi » énonce-t-il. Il ajoute, comme pour se dédouaner, que sa conjointe a elle-même suivi la formation « Réussir ses recrutements » quelques mois plus tôt et qu'elle est donc parfaitement qualifiée pour endosser la tunique de recruteur occasionnel.

Toutes ces considérations pragmatiques ont fréquemment été opposées à la formatrice au cours des deux jours de formation. Convaincus du bien-fondé « théorique » de ses analyses, les stagiaires se sont souvent montrés sceptiques quant à leur possible application « pratique », en tout ou en partie, sur leur lieu de travail. Réaliser des entretiens de quarante-cinq minutes leur a semblé largement irréaliste, proprement intenable. Certaines des exigences posées — respecter strictement la confidentialité et se concentrer exclusivement sur l'entretien pendant le laps de temps voulu — ont parfois prêté à sourire. Les Responsables de Magasin n'ont eu aucune peine à objecter qu'ils ne disposent pas de bureau indépendant. Seule la salle de pause, jouxtant la réserve, peut servir à la conduite des entretiens. Or, celle-ci n'offre guère les conditions requises à un entretien de qualité. De plus, il leur paraît difficile de bénéficier du temps voulu sans qu'une perturbation extérieure (appel téléphonique, requête d'un employé) n'infléchisse le déroulement de l'entretien.

On l'a déjà mentionné, certains gérants estiment par ailleurs ne pas avoir à opérer un tri parmi les candidatures. Une première « bonne raison » est d'abord énoncée : la pénurie de candidats. Des gérants ont ainsi exposé leur difficulté à embaucher le personnel nécessaire au bon fonctionnement de leur magasin. L'attractivité réduite des contrats (des contrats à temps partiel souvent, toujours payés au SMIC, des horaires et des jours d'ouverture contraignants) est notamment montrée du doigt. Certains précisent, non sans désappointement, que les candidats se présentent à leur magasin en désespoir de cause, lorsque leurs candidatures ont échoué ailleurs. Mais, au regard des conditions d'emploi proposées, ils comprennent tout à fait (même si, *in petto*, ils le regrettent) cet état d'esprit et ne le dénoncent pas. Ici, ne pas avoir à sélectionner des candidats, c'est *ne pas pouvoir*, faute de candidatures suffisantes. Une seconde « bonne raison » est ensuite avancée : le rôle « social » dont ils se sentent investis dans certaines zones dites sensibles où leurs magasins sont implantés. Il apparaît ainsi « logique » à certains gérants d'offrir des emplois de proximité à celles et ceux qui vivent dans ces aires économiquement sinistrées. D'où leur grande réticence à opérer des sélections et leur souhait, dès lors que la personne semble présenter tous les gages de moralité requis pour la tenue du poste, de ne pas ajouter une discrimination supplémentaire à celles dont elle est déjà victime au quotidien. Ne pas avoir à trier les candidatures, dans ce cas, c'est *ne pas vouloir*, pour des raisons quasiment militantes. Une dernière « bonne raison »⁶ fait la part belle à un cynisme parfaitement assumé : la démarque inconnue ainsi que les agressions physiques et verbales se trouvent d'autant plus réduites que le gérant embauche des habitants du quartier où est situé son magasin. Dans certaines cités à forte concentration de populations immigrées, il évitera ainsi d'être soupçonné de « racisme ». Partout, semble-t-il, la présence de salariés, voisins de palier des clients ou connaissance lointaine, oppose une force de dissuasion aux tentations que certains pourraient avoir de se livrer au vol. Ne pas avoir à distinguer les candidatures, dans cette dernière configuration, c'est surtout *ne pas devoir* le faire, une vertu particulière étant accordée aux recrutements locaux (l'essentiel des demandes d'emploi). Quelle que soit l'argumentation développée, tous reconnaissent néanmoins qu'au terme de la formation, ils ne pourront plus prétexter *ne pas savoir* et continuer à se livrer de manière empirique à leurs entretiens de recrutement.

3.2 Une modification des relations au et du travail ?

⁶ Ici, nous pourrions redoubler les guillemets sur le qualificatif *bonne*.

Un recentrage d'ampleur est finalement opéré par les gérants, parfois en voix *off* pendant la formation, lorsqu'ils « traduisent » les enseignements liés au recrutement en des termes beaucoup plus personnels. Ainsi parlent-ils de la politique salariale de l'entreprise et des conditions d'emploi proposées par les enseignes A et B. À l'occasion d'échanges informels, certains ont considéré que le problème n'est, au fond, guère de nature *technique* (c'est-à-dire, maîtriser la méthodologie de l'entretien de recrutement). Or, les problèmes de rémunération et de pénibilité des emplois n'ont été qu'effleurés par la formatrice (lorsque, dans les séquences, il s'agit de présenter les postes à pourvoir). Une partie des gérants considère que la formation « Réussir ses recrutements » est grevée par un implicite fort qui rend délicate d'une part, fragile de l'autre, l'intervention de la formatrice.

De fait, le lien entre formation (au recrutement) et organisation productive (prise au sens large des conditions d'emploi et de travail) est ici mis au cœur de la réflexion par les Responsables de Magasin eux-mêmes. Des gérants disposant d'une ancienneté conséquente ont évoqué le « durcissement » de l'activité sous l'effet de l'harmonisation des règles de gestion imposée par la société DFD et l'attention accrue aux résultats, à la réalisation d'objectifs toujours revus à la hausse. Nous ne disposons pas d'éléments factuels permettant d'évaluer l'effectivité des tendances observées et des pratiques incriminées par ces gérants. Pour notre propos, l'important est plus sûrement de relever combien, de leur point de vue, la formation « recrutement », aussi utile soit-elle, est dispensée sur fond de mutisme : mutisme quant aux problèmes sur lesquels, bien entendu, la formatrice n'a pas vocation à se prononcer et sur lesquels elle n'a de toute façon aucune prise (conditions de travail, statuts d'emploi, salaires). Il leur semble finalement assez improbable que ces deux jours de formation infléchissent les relations au travail et de travail au sein de leur magasin.

Conclusion

Au terme de cette communication, nous pouvons tirer les principaux enseignements de notre travail. Dans une première étape, nous avons notamment pu montrer que l'entreprise ne fait pas de la formation un enjeu majeur de communication. Le service « recrutement-formation » ne cherche pas à produire les chiffres les plus élevés possibles relativement au pourcentage de la masse salariale consacré à la formation. Nous avons également observé que la formation est, pour l'essentiel et traditionnellement, réservée aux seuls gérants, à l'exclusion donc des employés. Dans une deuxième partie, nous nous sommes attaché à restituer les tenants et aboutissants d'une formation destinée à l'ensemble des gérants des enseignes A et B et consacrée au « recrutement ». Il nous est apparu que le service « formation-recrutement » de la société DFD témoigne en cette occasion d'une croyance forte en la possibilité d'établir un lien entre la qualité du recrutement et la montée en compétences des collaborateurs engagés. Dans un dernier temps, nous avons établi que les participants à l'action de formation « Réussir ses recrutements » restent cependant assez dubitatifs quant à la possibilité de tirer pleinement bénéfice de la formation dispensée. Pour des raisons de disponibilité réduite de leur part et de faible attractivité des emplois proposés, ils craignent de ne pouvoir toujours recruter *correctement* leurs collaborateurs et de ne pas disposer de candidatures toujours *satisfaisantes* pour pourvoir les postes vacants.

Dans quelle mesure la participation à cette formation va-t-elle faire advenir de nouveaux comportements, susceptibles de modifier les relations de travail et les relations au travail au sein des magasins de la société DFD ? Tous les acteurs interrogés établissent bien des liens entre les réorganisations productives connues par la société DFD ces dernières années et le recours à la formation professionnelle, que le but visé soit de les accompagner ou de les anticiper. Si les analyses ne sont pas toutes convergentes quant au sens à donner à cette action, toutes les personnes rencontrées s'accordent à noter l'étroitesse accrue de ces liens. De fait, la formation professionnelle joue bien un rôle majeur dans les infléchissements stratégiques opérés depuis quelques années dans la politique de l'entreprise. Reste à en apprécier les effets dans les magasins. Le scepticisme exprimé par les gérants au soir de la formation « Réussir ses recrutements » invite à mesurer l'écart entre les modifications de pratiques attendues par la direction de DFD et la réalité des pratiques effectivement observables *in situ*. On le sait, ce n'est pas parce qu'une organisation productive souhaite instrumenter la formation à des fins de construction d'une identité propre que ce vœu se réalise nécessairement, et dans les termes souhaités par elle.

Bibliographie

Cohen V et Frégné C. (2005), *La formation en entreprise. Étude de cas*, Paris, L'Harmattan

Transformations du travail et « management » en entreprise : quelles nouvelles relations hiérarchiques ?

Anne GILLET
Lise – CNRS, CNAM

En France, dans les entreprises, parallèlement aux transformations des organisations du travail et aux évolutions des activités professionnelles, un discours sur le management est souvent porté par les Directions et par les services de gestion des ressources humaines. Dans de nombreuses entreprises, les Directions demandent à leur encadrement de développer des compétences managériales afin d'améliorer la performance des équipes.

Dans quelle mesure les évolutions dans les entreprises et les outils de gestion développés transforment-ils réellement le travail d'encadrement d'équipe et en particulier les rapports hiérarchiques ? Quels sont les facteurs sociologiques qui participent aux évolutions des rapports hiérarchiques dans le travail ? Finalement, le « management » est-il un nouveau mot pour désigner des rapports hiérarchiques qui n'ont pas profondément changé, ou le porteur de réelles et de nouvelles relations hiérarchiques et de nouvelles façons de travailler ensemble ?

Dans notre communication, nous analyserons ces questions à partir de nos résultats de recherche de doctorat en sociologie portant sur l'encadrement et plus particulièrement sur la fonction « maîtrise » dans les entreprises (Gillet, 2005). Nous avons mené deux principales recherches de terrain dans une grande entreprise publique française, et plus particulièrement dans les secteurs de la maintenance. Nous avons utilisé diverses méthodologies pour nos recueils de données et nos analyses qualitatives et quantitatives, avec une optique longitudinale : études de documents d'entreprise provenant de diverses époques, réalisations d'entretiens semi-directifs auprès de salariés à des moments différents, suivi dans le temps d'un groupe d'agents d'encadrement, observations participantes dans l'entreprise à diverses périodes ; constructions de sociographies (Halbwachs, 1970) de la population maîtrise à partir de bases de données informatiques.

1 – Les prescriptions managériales pour l'encadrement

Depuis les années 90, dans l'entreprise où nous avons mené nos recherches, les gestionnaires des ressources humaines prescrivent le travail de l'encadrement (catégories maîtrise et cadre), à l'aide d'outils de gestion des ressources humaines (fiches de poste et grilles de compétences, critères de recrutement, critères d'évaluation, objectifs de formation, critères de mobilité). Ces prescriptions définissent une nouvelle figure professionnelle d'encadrement, en adéquation avec les nouvelles orientations politiques et managériales de l'entreprise.

1. 1. Un contexte de modernisation de l'entreprise

En France, dans les années 80, des préoccupations gouvernementales sur les missions et sur l'avenir du Service Public sont notamment portées dans la circulaire de M. Rocard du 23 février 1989¹. Les services publics sont considérés comme une part importante de la compétitivité de l'appareil économique français, notamment dans l'Europe.

Dans l'entreprise où nous avons mené nos recherches, la réforme de décentralisation mise en œuvre à partir de 1989 repose sur une nouvelle conception du Service Public. Le concept de Modernité Publique résume ces nouvelles exigences, et la question des modes d'organisation du travail y est importante pour sa mise en œuvre. Des priorités de changement sont soulignées : une unité de commandement à la tête de l'entreprise pour piloter un fonctionnement décentralisé de l'entreprise, des unités de travail décentralisées, un mode de management participatif, de vrais métiers adaptés aux exigences de l'entreprise et aux attentes des agents. Cette notion de Modernité Publique est un « compromis sémantique des conflits entre les missions de service public et les régulations de marché, les statuts de personnel et les valeurs de la mobilité et de la flexibilité, le caractère d'entreprise

¹ M. Rocard, circulaire relative au renouveau du service public, sélection des textes officiels, Renouveau du Service Public, 1990, pp. 3-19.

publique et les règles de gestion importées du privé »². Rappelons qu'à la fin des années 80, l'organisation de l'entreprise est proche du modèle bureaucratique (Weber, 1922) et de la bureaucratie française (Crozier, 1963 ; Friedberg, 1988).

Dans le cadre de la réforme de décentralisation, la nouvelle organisation de l'entreprise a entraîné une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, qui correspond à une évolution dans la répartition des responsabilités entre les différents agents. La Direction considère que ce changement organisationnel et structurel nécessite une autonomie et une responsabilité accrues pour chaque agent de l'entreprise, une évolution des compétences au niveau des cadres et des agents de maîtrise, et à terme au niveau des agents d'exécution (opérateurs, techniciens). Les cadres et les agents de maîtrise, situés au cœur de l'animation d'un fonctionnement décentralisé, voient leur fonction changer et s'enrichir de nouvelles activités.

1.2. Des transformations des rôles et des profils de l'encadrement

Dans les prescriptions du travail issues des nouvelles orientations politiques et des outils de gestion de ressources humaines, nous constatons pour la fonction d'encadrement notamment un enrichissement et une dualité des rôles - dualité s'exprimant du fait du développement d'une normalisation des pratiques, parallèlement à une demande de développement de la participation dans le travail.

Il existe en fait de fortes différences entre les nouveaux et les anciens rôles et profils professionnels prescrits. En effet, une partie des objectifs actuels est de transmettre aux agents d'encadrement le souci du client, le sens de la rigueur économique et la capacité d'animation des équipes, qui complètent les exigences plus traditionnelles de savoir-faire techniques et organisationnels. Chaque fonction de cadre ou d'agent de maîtrise nécessite des compétences de management d'équipe ou de projet, de gestion économique, qui doivent être pour certaines partagées par tous, quelle que soit la famille professionnelle ou le domaine d'activité.

Un enjeu de l'entreprise est de renforcer les formes de management fondées sur la responsabilisation, la capacité de décision, le dialogue, le travail en équipe, le souci permanent de l'information et la valorisation de l'esprit créatif.

Certaines évolutions des compétences prescrites aux agents de maîtrise se rapprochent de celles également prescrites aux cadres. En effet, nous observons une augmentation des demandes de responsabilité, des tâches d'encadrement d'équipe, des tâches d'administration, de gestion économique, et une diminution des tâches liées à une expertise technique, avec une vision plus généraliste et organisationnelle de la technique. Mais, si l'on se réfère aux discours des agents d'encadrement eux-mêmes, leur charge de travail qui a fortement augmenté ne facilite pas la réalisation de ces nouvelles activités.

1. 3. Les agents de maîtrise touchés dans leurs identités

La politique managériale menée par les Directions de l'entreprise consiste à modifier la place hiérarchique, les rôles, les profils et les compétences des agents de maîtrise. Le discours de la Direction Générale est d'affirmer que les agents de maîtrise, en tant qu'encadrement de proximité, ont un rôle stratégique majeur car ils sont placés au cœur de l'évolution de l'entreprise. L'encadrement de proximité est en effet un nœud stratégique du changement à mettre en place. En position d'intermédiaire entre les cadres et les agents d'exécution (Roethlisberger, 1945), les agents de maîtrise sont les traducteurs des changements à mettre en place et de leurs enjeux. Ils ont pour mission de faire adhérer les opérateurs et de créer de l'implication de leur part. L'agent de maîtrise est en ce sens l'interface entre le projet de la Direction et l'exécution.

Derrière ce discours, un objectif est d'intégrer plus fortement les agents de maîtrise dans la ligne d'encadrement, de les rapprocher des cadres et de les positionner du côté des Directions. Le but est d'obtenir l'adhésion de la maîtrise aux politiques développées par les Directions de l'entreprise.

Or, les prescriptions du travail de cette catégorie de salariés touchent en fait leurs identités dans le travail (Sainsaulieu, 1977, 1995 ; Dubar, 1991, 1994, 2000 ; Alter, 1990, 2000). Différentes dimensions du travail sont sollicitées dans les évolutions prescrites par les outils de gestion des ressources humaines : le contenu du travail, les collaborations de travail, les relations de travail, les

² C. Blanc, *Conseil d'Administration du 30 juin 1989, Grandes Orientations du Président Directeur Général*, Document interne, p. 23.

rôles hiérarchiques, la légitimité professionnelle, l'investissement dans le travail, la position d'interface entre divers groupes de collègues, les compétences...

Dans le secteur de la maintenance, les nouvelles prescriptions du travail sont claires, mais paradoxales car éloignées de ce qui constitue la formation initiale, les parcours socioprofessionnels et les compétences principales des agents de maîtrise. Le fait de demander à un ancien « technicien » d'être à présent un « manager » représente une injonction paradoxale (Bateson, 1980), dans une forte remise en question de son identité dans le travail antérieurement basée sur les dimensions techniques de son travail.

2 – Quelles applications « sur le terrain » ?

Dans quelle mesure les prescriptions managériales sont-elles développées dans le travail ? Dans quelle mesure modifient-elles les relations hiérarchiques ?

2.1. Les facteurs en action

L'intégration des outils de gestion des ressources humaines connaît des variations selon les secteurs de l'entreprise, en fonction des missions et des activités, des organisations du travail, des cultures au travail et des motivations présentes.

D'autres facteurs interviennent dans les transformations de la maîtrise, sur lesquels il est difficile d'agir uniquement par l'effet de réformes et d'outils de gestion. D'une part, il s'agit des situations de travail, constituées de nombreux paramètres : type de management du cadre, profils des équipes et relations avec les équipes, organisation du travail, types d'activités techniques etc. D'autre part, il s'agit des profils socioprofessionnels des agents de maîtrise. La question se pose des capacités et des ressources dont disposent les maîtrises pour changer, et de leurs intérêts et stratégies à évoluer. Les facteurs moteurs des transformations de la maîtrise sont, selon nous, à détecter du côté des ressources des agents de maîtrise eux-mêmes, des particularités des situations et des collectifs de travail, et de l'articulation de ces facteurs, plutôt que strictement du côté des effets des discours politiques et des actions de gestion des ressources humaines.

2.2. Des reconstructions identitaires au travail

Face aux changements demandés, nous avons analysé chez les agents de maîtrise des positionnements professionnels multiples, des reconstructions ou « bricolages » identitaires.

Les changements mis en œuvre dans l'entreprise, les nouvelles prescriptions du travail ont eu comme effet, d'une part, la construction de nouvelles identités dans le travail chez les maîtrises, et, d'autre part, de nouvelles articulations des anciennes. Il y a donc une recomposition des identités dans le travail des agents de maîtrise. Les maîtrises développent des capacités à se construire de nouvelles identités dans le travail. Ces nouveaux positionnements identitaires sont soit en continuité, soit en rupture avec leurs identités antérieures dans le travail.

Nous avons construit une typologie décrivant les identités dans le travail de la maîtrise associées à des comportements de déviance, qui a révélé une diversité de modalités de réalisation et de représentations du travail chez les agents de maîtrise (Gillet, 2005).

Nous avons observé et analysé trois logiques d'acteur distinctes (Becker, 1985 ; Goffman, 1968 ; Alter, 2000), liées aux identités dans le travail (Sainsaulieu, 1977, 1995 ; Dubar, 1991, 1994, 2000 ; Alter, 1990, 2000). Face aux changements, les agents de maîtrise se sont positionnés dans une de ces trois logiques, dans laquelle ils circulent et arbitrent leurs investissements au travail : la position d'acteur porteur de l'innovation et se plaçant dans le sens des évolutions managériales souhaitées par l'entreprise ; la position d'acteur défenseur des règles, des formes antérieures ; la position d'acteur de rôle. Ces logiques se rapprochent pour la première à l'identité d'entreprise, pour la seconde à l'identité de métier, pour la troisième aux identités de réseau et de hors travail.

2.3. Des déviations dans le travail

Face aux changements prescrits de leur travail, les positionnements des agents de maîtrise sont donc de l'ordre de résistances identitaires, qui s'interprètent également sous l'angle de comportements de déviance (Becker, 1985). Les maîtrises font ces interprétations à partir des pans d'incertitude et des paradoxes inhérents aux changements dans l'entreprise, dans le cadre de leurs situations de travail et des conditions d'exercice de leurs activités. Ils interprètent de manière diversifiée les prescriptions

d'évolutions professionnelles, en utilisant les marges de manœuvre et les « espaces d'incertitude » à l'ombre des nouvelles définitions de leur travail. Les caractères « déviant » ou « conforme » de leur positionnement professionnel apparaissent dans leur implication ou leur non participation aux valeurs et aux pratiques du management. Certains agents de maîtrise s'inscrivent dans les dynamiques d'évolutions prônées par les politiques de l'entreprise et dans les injonctions des Directions des ressources humaines et de la hiérarchie directe, et cherchent à s'ajuster aux prescriptions du travail. D'autres s'écartent des profils attendus et des compétences prescrites aux niveaux politique et gestionnaire. Dans ce cas, ces agents de maîtrise s'orientent dans des comportements plus ou moins déviant face aux normes sociales de leur environnement proche : règles sociales, attentes des collègues proches (hiérarchie directe, équipe encadrée).

Or, notre recherche a montré que les écarts à la norme, la déviance, sont des éléments facilitant les fonctionnements locaux de travail. En effet, les agents de maîtrise font l'apprentissage du changement, s'adaptent à différentes situations de terrain, développent de nouvelles compétences liées à l'exercice de cette nouvelle fonction d'encadrement de proximité (compétences de régulation sociale, organisationnelle et technique plus complexes et diversifiées, réactivité et adaptation face aux évolutions constantes du travail...). Par conséquent, les différenciations, les interprétations, les écarts par rapport au travail prescrit, accompagnent positivement et utilement les changements. Nous confirmons donc que l'application stricte des prescriptions du travail n'est pas souhaitable pour le changement. La maîtrise joue au sein des systèmes sociaux des rôles compensatoires essentiels dans l'organisation du travail en place et dans les activités professionnelles de ses collègues. Ces rôles sont éloignés des rôles prescrits - qui ne peuvent prévoir la complexité du travail réel. Les agents de maîtrise ont donc une fonction de régulation multiforme essentielle. Elle est le plus souvent informelle, développée à l'aide de compétences invisibles ou cachées.

2.4. Une typologie de l'encadrement de proximité : quel management ?

Nous avons construit une typologie caractérisant les agents de maîtrise exerçant une fonction d'encadrement. Plusieurs variables sociologiques nous ont permis d'analyser la diversité de positionnements identitaires et de logique d'action dans le travail. Chaque type de maîtrise s'inscrit dans des configurations relationnelles hiérarchiques particulières, liées à un système social, organisationnel et technique spécifique.

Dans les logiques d'action du type « maîtrise managériale » et du type « maîtrise gestionnaire », les agents de maîtrise se positionnent en faveur des orientations de leur travail vers le management et s'y conforment. Ils ont des objectifs professionnels proches de ceux de l'entreprise (développement des compétences de management, adhésion aux politiques économiques...). Ils cherchent à profiter des opportunités d'évolutions professionnelles et de carrière, en lien avec ces nouveaux profils managériaux. Dans un environnement de travail favorable à l'application des politiques managériales, ils cherchent à appliquer un management participatif, en intégrant de nouveaux outils de gestion d'équipe (réunion d'équipe, entretien d'évaluation, formation des agents, suivi gestionnaire des activités de l'équipe...).

Dans les deux logiques d'action du type « maîtrise technico-organisationnelle » et du type « maîtrise négociatrice », les agents de maîtrise se positionnent contre ou en retrait du changement managérial, défendant leurs anciens rôles et anciennes identités professionnelles, ou bien développant des modes échappatoires à ces nouveaux rôles et aux distorsions vécues entre leur ancienne fonction essentiellement technique et leur nouvelle fonction intégrant une forte dimension de management d'équipe. Ils continuent à encadrer leur équipe sans avoir introduit beaucoup de changement. Leurs contraintes socioprofessionnelles et leurs organisations du travail n'ont pas changé. La maîtrise « technico-organisationnelle » privilégie, comme avant, l'organisation et le contrôle du travail des agents. La « maîtrise négociatrice » privilégie ses rôles sociaux et relationnels auprès de son équipe.

Ainsi, le discours managérial et les outils de management proposés sont diversement intégrés et appliqués sur le terrain par les maîtrises, en fonction de nombreux facteurs sociologiques. Les différentes logiques d'action identitaire révèlent donc, pour ce niveau d'encadrement, la multiplicité et la complexité des positionnements managériaux, et non identifiés par les Directions et par les gestionnaires de ressources humaines.

3. Des explicitations multifactorielles des logiques d'action identitaires

La réception multiforme du changement s'explique par les ajustements créés entre des prescriptions du travail, des rôles construits et des identités dans le travail construites antérieurement.

Les résistances et les acceptations des changements dans le travail, les nouvelles identités dans le travail s'expliquent par des identités et des cultures antérieures, qui déterminent chez les agents de maîtrise leurs propres objectifs et leurs stratégies professionnelles liées à leurs ressources et à leurs profils, à leurs choix de projets socioprofessionnels, à leurs intérêts professionnels, à leur implication ou à leur distanciation dans le travail.

Les nouvelles logiques identitaires sont dues aussi à l'organisation du travail et au système social du moment. Elles sont issues des interactions sociales quotidiennes dans le travail (autonomie et compétence des opérateurs, type de management de la hiérarchie directe, collaboration avec les autres collègues), et des représentations sociales des rôles des agents de maîtrise développées par leurs collègues.

Les différentes logiques identitaires d'action des agents de maîtrise sont donc le résultat de l'imbrication de deux facteurs majeurs : le parcours socioprofessionnel (effet « trajectoire antérieure ») et la situation de travail actuelle (effet « vécu en organisation »).

3.1. Effet « trajectoire antérieure »

Les profils socioprofessionnels (âge, formations initiale et continue) et les parcours socioprofessionnels (fonctions exercées antérieurement, origine d'accès à la catégorie maîtrise : promotion interne par choix de la hiérarchie ou par concours, recrutement externe), ont un impact hétérogène sur les constructions de logique d'acteur et sur les déviations dans le travail.

Notre recherche a analysé les positionnements des agents de maîtrise en réaction à la réforme de décentralisation et aux modifications de leurs profils d'encadrement. Nous n'avons pas observé d'effets directs de l'âge et de l'origine d'accès à la catégorie sur la construction des logiques d'acteur et sur les positionnements de déviance. Par contre, la formation initiale et les fonctions exercées antérieurement ont des effets sur les positionnements identitaires.

Nos analyses ne s'inscrivent pas dans le paradigme bourdieusien. En effet, les facteurs sociologiques dus aux identités antérieures sont ici insuffisants pour expliquer la diversité des positionnements identitaires. Ce sont plus largement les facteurs liés aux interactions sociales et aux stratégies de l'acteur, qui influencent les logiques d'action et les trajectoires socioprofessionnelles plus ou moins choisies.

3.2. Effet « vécu en organisation »

Les positionnements identitaires des agents de maîtrise ne s'expliquent qu'en partie par les trajectoires antérieures.

Il existe un facteur plus influent, le « vécu en organisation » qui, à partir de la réalité des conduites collectives de travail, transforme les cultures professionnelles antérieurement acquises. Ce facteur rend compte des situations de travail, des dimensions du système organisationnel et social dans lequel évolue l'agent. Les relations de pouvoir vécues au quotidien, par exemple, influencent les constructions identitaires (Sainsaulieu, 1977 ; Crozier, Friedberg, 1977).

D'une part, les missions et les spécificités des secteurs d'activités, les modalités d'organisation du travail, les types de métier, les technologies et leurs évolutions, les règles proposées par la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, carrière, mobilité), encadrent fortement les modalités d'inscription de la maîtrise dans une logique d'action particulière. D'autre part, les caractéristiques socioprofessionnelles et les comportements de l'équipe encadrée, le style de management de la hiérarchie (dans le cadre d'un processus de décentralisation des responsabilités d'avancée inégale selon les secteurs), les relations de travail avec l'ensemble des collègues, encadrent le positionnement de la maîtrise dans une logique d'action spécifique. Il existe, en outre, d'autres raisons issues de la vie privée (famille, relations sociales, modes de vie...), qui déterminent la logique d'action adoptée.

Tous ces facteurs déterminent un cadre d'action plus ou moins contraint pour les maîtrises, et participent aux constructions de leurs logiques identitaires.

3.3. Des « individus sociaux » stratégiques

Dans les facteurs explicatifs des positionnements des agents de maîtrise, soulignons leurs dynamiques à développer des stratégies d'évolutions pour atteindre leurs objectifs professionnels. Les agents de maîtrise ont tenté de réduire l'incohérence vécue entre leur identité déjà construite et les nouveaux rôles et profils prescrits. Dans ce cadre, ils ont opéré un « ajustement identitaire » entre leur identité antérieure et les prescriptions imposées.

Pour cela, ils ont interprété diversement le travail prescrit en utilisant les marges de manœuvre disponibles (incertitudes, paradoxes). Une transaction s'est donc effectuée, entre les profils et les identités au travail des agents de maîtrise face à ce que leur prescrivaient les Directions en terme de compétences et de positionnement dans l'encadrement. Les agents de maîtrise s'inscrivent dans quatre logiques d'action différentes qui s'expliquent par un processus de « *double transaction* » (Dubar, 1991).

Cette dynamique de construction identitaire ne dépend pas de variables sociologiques explicatives classiques. En effet, la place de la subjectivité des individus dans les phénomènes sociaux est forte³. Les projets professionnels, le sens du travail et l'engagement développés dans le travail sont des facteurs importants de positionnement dans le travail et de développement de logiques d'action pour les maîtrises. En outre, la motivation, la volonté d'évoluer professionnellement sont liées aussi à des raisons personnelles. Les « ressources personnelles » (et psychologiques) des agents de maîtrise leur permettent de saisir les opportunités pour évoluer, ou au contraire de choisir de ne pas évoluer. Nous supposons donc la présence d'autres facteurs influents, avec des composantes individuelles, difficilement identifiables sociologiquement.

4. Quelles stratégies d'évolutions professionnelles à moyen terme ?

Les positionnements à plus long terme de la maîtrise s'inscrivent dans des stratégies de mobilités et de carrière (Hughes, 1967, 1996 ; Becker, Strauss, 1970) en cohérence avec leurs identités dans le travail. Notre seconde recherche menée un peu plus tardivement propose une approche longitudinale des carrières montrant les liens entre les types de maîtrises et leur type de mobilité. Les règles et les outils de gestion des ressources humaines sont ainsi, dans une certaine mesure, instrumentalisés par les agents pour atteindre leurs objectifs de carrière.

En outre, les nouveaux embauchés posent la question du renouvellement des profils et des compétences de l'encadrement.

4.1. Utilisations par les acteurs des opportunités de mobilité

Les règles et les outils de gestion des ressources humaines permettent aux agents de maîtrise de développer des stratégies de mobilité et de carrière, et de dépasser pour certains les malaises professionnels vécus (Dejours, 2000). En ce sens, la gestion des ressources humaines, donnant un cadre de possibilités d'actions et d'opportunités professionnelles, participe au dépassement des premières réactions de résistances identitaires de l'ordre de la déviance, pour permettre des mobilités professionnelles et faciliter, entre autre, de véritables reconversions identitaires.

Dans le secteur de la maintenance que nous avons analysé, les évolutions organisationnelles et les règles de gestion des ressources humaines ont abouti récemment à clarifier trois fonctions distinctes pour la maîtrise. Les agents de maîtrise, anciennement dans une fonction d'encadrement cumulaient de multiples activités d'encadrement, de technique, d'économie et de gestion de travaux. Aujourd'hui, ils se situent clairement dans une fonction de manager, ou de technicien supérieur, ou de chargé d'affaires. Nous avons ainsi identifié trois grands types de trajectoires de carrière. Les agents du type « maîtrise managériale » ont opté pour une carrière dans la fonction de management. Les maîtrises du type « maîtrise technico-organisationnelle » ont majoritairement opté pour une carrière de technicien supérieur. Les maîtrises du type « maîtrise négociatrice » ont soit poursuivi comme manager, soit poursuivi comme chargé d'affaires. Les maîtrises du type « maîtrise gestionnaire » ont eu des choix divers dans toutes ces possibilités de carrière. Seules les maîtrises des types « maîtrise managériale » et « maîtrise gestionnaire » ont été promues dans la catégorie cadre.

³ La subjectivité est présente dans de nombreuses analyses sociologiques contemporaines (Dubar, 2000 ; Dubet, 1994 ; Alter, 2000 ; Kauffman, 2004 ; Lahire, 1998...). Elle a été un des axes de réflexion du Congrès de l'A.I.S.L.F. « l'Individu social », Tours, juillet 2004.

Nous avons donc montré un lien entre les types de maîtrise de notre typologie et leurs trajectoires de mobilité et de carrière. Afin de se rapprocher de leurs identités au travail initiales, et afin d'être en accord avec leurs aspirations professionnelles, les agents de maîtrise ont effectué des mobilités et changé de fonction (rupture de trajectoire), ou sont restés dans la même fonction (continuité de trajectoire). Ainsi, les contextes d'évolutions de l'organisation et du contenu du travail de la maîtrise sont rendus supportables par les projets individuels développés par les agents et par des modes de gestion permettant des évolutions professionnelles.

Les agents de maîtrise développent des stratégies d'évolutions, en utilisant comme moyens l'évaluation, la formation ou la mobilité. Ils s'approprient donc les outils de gestion des ressources humaines en fonction de leurs propres buts, le plus souvent non détectés (invisibles) par les Directions et par les services de ressources humaines.

4.2. Cohérences actuelles entre les logiques identitaires et les fonctions exercées

Il existe une forte cohérence entre les logiques d'actions, les projets professionnels développés antérieurement et les fonctions exercées aujourd'hui. Une faible minorité d'agents de maîtrise n'a pas connu de mobilité, et a alors développé de profonds remaniements identitaires, dans le cadre de socialisations professionnelles. Ces agents se sont adaptés à une fonction d'encadrement qui ne leur convenait pas auparavant, mais pour laquelle ils ont découvert des intérêts professionnels, et aussi l'espoir d'une promotion vers la catégorie cadre.

Dans l'ensemble, donc, les trajectoires développées par les maîtrises sont majoritairement en cohérence avec leurs anciens projets professionnels. Les agents de maîtrise vivent une forte proximité entre leur construction biographique, leur construction identitaire (identité pour soi), avec une reconnaissance sociale (identité pour autrui) de la hiérarchie, du fait notamment de la clarification actuelle, par les outils de gestion, des définitions de leurs fonctions (manager, chargé d'affaires ou technicien supérieur). Les agents de maîtrise ont donc été acteurs de leur propre parcours et développement professionnel.

Dans le temps, même si les agents de maîtrise ne se positionnent pas tous en adéquation et en cohérence totale avec les politiques de management de l'entreprise, dans l'ensemble le groupe maîtrise s'est adapté aux transformations de son travail. Aujourd'hui, dans la mesure où les agents de maîtrise ont pu choisir la fonction qu'ils exercent, ils adhèrent plus facilement aux évolutions de l'entreprise et de leur travail. Ils se positionnent aujourd'hui plus fortement en tant que membre de l'encadrement - adhérant aux orientations politiques et aux transformations de l'entreprise. Ceci est d'autant plus marquant qu'ils sont satisfaits de leurs activités professionnelles actuelles.

Nos analyses montrent que pour accompagner les agents de maîtrise vers les changements prescrits de leur travail, il est nécessaire de réaliser l'articulation entre leurs profils et leurs projets professionnels. Pour cela, les mobilités sur une autre fonction que celle d'encadrement d'équipe sont parfois indispensables.

Les agents de maîtrise participent en tant qu'acteurs à leurs logiques d'action identitaires. Ils influencent la dynamique de constitution de leur champ professionnel à travers le développement d'activités et de compétences (profils professionnels), et à travers leurs mobilités entre les diverses fonctions (trajectoires de carrière).

4.3. Les nouveaux embauchés : quel management ?

Dans quelle mesure les nouveaux embauchés agents de maîtrise et cadres vont-ils développer les compétences managériales prescrites ? Les critères de recrutement sont aujourd'hui en articulation étroite avec les nouvelles prescriptions des compétences managériales. Le recrutement sur les nouveaux profils d'encadrement bien identifiés serait donc un moyen d'accueillir du personnel de l'extérieur détenant les compétences managériales recherchées, avec le plus souvent une expérience professionnelle antérieure dans le secteur privé. Il est cependant nécessaire de s'interroger sur l'intégration de ces nouvelles recrues « sur le terrain », et sur leurs interactions avec des fonctionnements locaux de travail déjà bien instaurés. En outre, l'incertitude est forte quant aux futures identités dans le travail de ces embauchés, car, nous l'avons souligné, les identités se construisent et se reconstruisent sans cesse en interaction avec les situations concrètes de travail et les systèmes sociaux, dans le cadre de socialisations professionnelles hétérogènes, et en lien avec la vie privée. Nous relativisons donc les changements qu'apportent les nouveaux embauchés (Baudelot,

Establet, 2000). En effet, c'est en interaction avec les situations de travail et leurs acteurs, dans des systèmes de facteurs multiformes, qu'ils peuvent participer à des transformations aux niveaux des valeurs, des fonctionnements du travail, des relations hiérarchiques...

Selon nous, transformer profondément les rôles de l'encadrement de proximité, nécessite en fait les évolutions de diverses cultures dans l'entreprise. Ceci nécessite des intentions affirmées d'évolutions sur une longue durée, des transformations portant sur des systèmes de travail complexes et multiples, intégrant plusieurs autres types d'acteurs (Directions, cadres, équipes, syndicats...), et plusieurs dimensions (sociale, organisationnelle, technique, gestionnaire, économique...).

Conclusion

Nous avons finalement montré un ensemble de facteurs porteur d'évolutions dans les relations de travail et au travail : missions de l'entreprise, organisations du travail, activités professionnelles et divisions du travail, politiques managériales des Directions, politiques économiques, gestion des ressources humaines, profils et trajectoires socioprofessionnels du personnel... Les valeurs et les pratiques de management sont plus ou moins appliquées par l'encadrement de proximité, en fonction de diverses variables sociologiques. Nous avons démontré que les relations hiérarchiques sont construites sociologiquement, à la fois par les « acteurs » et par le « système », dans des interactions constantes et évolutives. En fait, plusieurs modes de relations hiérarchiques co-existent, en fonction des environnements professionnels. Aucune relation et aucun profil hiérarchiques ne peuvent donc être constitués en modèle « idéal » d'encadrement qui serait pertinent dans toutes les interactions sociales et dans toutes les situations de travail.

Bibliographie

- ALTER N., 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- ALTER N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- BATESON G., 1980, *La nouvelle communication*, Paris, Editions du Seuil.
- BAUDELLOT C ; ESTABLET R., 2000, *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Paris, Editions du Seuil.
- BECKER H. S., 1985, *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, trad. franç. Paris, Métailié. Première édition : 1963.
- BECKER H. S., STRAUSS A. L., 1970, « Careers, personality and adult socialization », in *Sociological Words. Method and Substance*, Allen Lane, Penguin Press, pp. 245-260.
- CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- DEJOURS C., 2000, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.
- DUBAR C., 1991, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- DUBAR C., 2000, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- DUBAR C., 1994, « Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel », dans Coster (De) M., Pichault F., *Traité de sociologie du travail*, Paris, De Boeck Université, pp. 363-379.
- DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Editions du Seuil.
- GILLET A., 2005, *Les transformations socioprofessionnelles de la maîtrise. L'exemple de la RATP*, Thèse de Doctorat de sociologie, Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers, soutenue le 29 septembre 2005, 470 pages.
- GOFFMAN E., 1968, *Asiles*, Paris, Minuit.
- HALBWACHS M., 1970, *Morphologie sociale*, Paris, A. Colin.
- HUGHES E. C., 1967, *Men and their work*, Glencoe, The Free Press.
- HUGHES E. C., 1996, *Le regard sociologique*, textes réunis par J.-M. Chapoulie, Paris, Ed. de l'EHESS.
- FRIEDBERG E., 1988, « L'analyse sociologique des organisations », *Pour*, n°28, 1988.
- KAUFFMANN J.-C., 2004, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin.
- LAHIRE B., 1998, *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan.
- ROETHLISBERGER F. J., 1945, « The foreman : master and victim of double talk », in *Harvard Business Review*, Spring, n° 23, pp. 283-298.
- SAINSAULIEU R., 1977, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SAINSAULIEU R. et alii, 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
WEBER M., 1971, *Economie et société*, Paris, Plon. Première édition : 1922.

Diffusion et usage des outils informatiques dans les organisations de service et « valeur sociale » du travail. Réflexions à partir du cas des universités.

Albert GUEISSAZ

CIRTAI – IDEES CNRS, Université du Havre
albert.gueissaz@univ-lehavre.fr

On voudrait par cette communication contribuer à la réflexion sur l'évolution de la hiérarchisation symbolique des tâches en relation avec le développement de l'usage des outils et systèmes informatiques dans les organisations de services, et sur ses implications pour les rapports de et au travail. On s'appuiera essentiellement sur les résultats d'enquêtes réalisées entre le début des années 1990 et le début des années 2000 dans les organisations universitaires (¹). Les circonstances ayant permis un retour sur le terrain à près de 10 années d'intervalle, il est possible de dégager de ces enquêtes les grandes lignes d'une évolution, et d'échapper ainsi au moins partiellement à certaines formes de déterminisme technologique qui résultent de l'absence de mise en perspective historique.

La diffusion des outils et systèmes informatiques dans les organisations de service transforme le contenu et la configuration des « faisceaux de tâches » (HUGHES 1996, CABY et al. 1999) et pose le problème de leur répartition entre les individus, groupes ou mondes professionnels et sociaux (dans lesquels il faut inclure les usagers), dont la coopération est requise pour le fonctionnement et la poursuite des objectifs de l'organisation. En conjonction avec d'autres évolutions du contexte, cette diffusion contribue à déplacer les conditions dans lesquelles les individus, groupes, catégories ou mondes peuvent ou non parvenir à modifier à leur avantage la répartition des tâches, mais aussi à faire reconnaître la « valeur sociale » de leur travail ou de leur domaine d'activités dans leurs relations et interactions avec les autres groupes ou mondes professionnels comme avec les usagers.

Elle donne donc lieu, au niveau des groupes ou segments professionnels, à des stratégies collectives visant à reconsolider, reconstituer, ou ruiner des formes de contrôle exclusif sur des ensembles de tâches, ainsi que sur les canaux d'accès aux emplois concernés et sur les filières de formation, et bien entendu, à développer une rhétorique visant à faire reconnaître l'importance du rôle de la profession ou du segment professionnel au regard de telle ou telle utilité organisationnelle et/ou sociétale.

Parallèlement à cette dimension stratégique collective, à temporalité relativement longue, qui a particulièrement retenu l'attention de la sociologie des professions (voir par exemple ABBOTT 1988), la diffusion à un rythme rapide de générations successives d'outils et de systèmes informatiques, dans des organisations où, comme c'est le cas des organisations universitaires, les catégorisations et les frontières entre groupes professionnels sont floues et fluctuantes, donne lieu à des redéfinitions beaucoup plus locales, voire individuelles, à temporalité courte, de la hiérarchisation symbolique et de la répartition des tâches. Des décalages peuvent alors apparaître entre les hiérarchisations opérées localement et celles qui résultent de la construction des groupes professionnels à un niveau plus global (²).

C'est à ce niveau « local » qu'on examinera ici la problématique de la « valeur sociale » du travail. On a ici en vue ce que WEBER a appelé la « condition sociale » ou le « statut », c'est-à-dire, « un privilège positif ou négatif de considération sociale revendiquée de façon efficace, et fondé sur le mode de vie, l'instruction, le prestige de la naissance ou de la profession » (WEBER 1995, p. 395), ou ce que E. GOFFMAN (1998, 2001) appelle « valeur sociale », celle qui est engagée dans les interactions parallèlement aux intentions stratégiques des acteurs. Ce qui est en jeu, c'est à la fois « l'amour-propre et la considération », la valeur « pour soi » des tâches effectuées, et la considération

¹ Voir DUBOIS P. (1995, 1998), GUEISSAZ A. (2000).

² Ceci d'autant plus que, comme l'a bien souligné Lise DEMAILLY (1998), dans ce type de contexte, « la référence à la profession est autant un champ symbolique concurrentiel qu'un drapeau commun ».

sociale qui leur est attachée, qui est revendiquée par et reconnue et/ou attribuée aux individus qui les accomplissent, avec toutes les possibilités de décalage entre ces différents niveaux ⁽³⁾.

Des sociologues interactionnistes (HUGHES 1996, STRAUSS 1992) et des anthropologues (notamment Mary DOUGLAS 1999) ont insisté sur le caractère fortement dichotomique de cette hiérarchisation, opposant les « tâches nobles » et les « tâches viles », les « bons boulots » et les « sales boulots ». Etablissant une passerelle entre la dimension symbolique et la dimension stratégique de l'action, E. HUGHES a également insisté sur l'importance des efforts déployés par les acteurs pour tenter de capter les « tâches nobles » et pour se débarrasser des « tâches viles », pour « conserver les bons boulots » et pour se débarrasser des mauvais ⁽⁴⁾.

La diffusion des outils et systèmes informatiques dans les organisations universitaires permet d'observer et de mettre en évidence ce type de phénomènes. Ils y ont joué un rôle d'autant plus important (et lourd de conséquences pour l'avenir de l'institution) qu'aucune politique cohérente en matière d'informatisation n'a été définie pendant une période relativement longue, et qu'en tout état de cause la division des tâches reste relativement mal définie au plan formel entre les diverses catégories, groupes professionnels et mondes sociaux dont la coopération est nécessaire pour réaliser les missions de l'université. Parmi ces groupes et mondes figurent, outre les enseignants-chercheurs (et leurs multiples subdivisions hiérarchiques ou fonctionnelles), les personnels ingénieurs, techniciens, administratifs et de service (personnels IATOS et ITARF), les usagers étudiants, et un nombre grandissant d'acteurs extérieurs, qu'il s'agisse d'institutions publiques ou semi-publiques, de sous-traitants, de partenaires contractuels... Mais cette observation révèle également le caractère complexe et évolutif des hiérarchisations symboliques et des opérations de « tri » au sens de E. HUGHES. En effet, les critères objectifs et subjectifs de la hiérarchisation des tâches ne sont ni univoques ni évidents, et peuvent se contredire ; la hiérarchisation symbolique peut entrer en contradiction avec des considérations pratiques ; des effets de halo ou de contagion peuvent remettre en cause les opérations de « tri » ; enfin, comme on l'a déjà signalé (mais cet aspect du problème ne sera pas abordé dans ce texte), des décalages peuvent apparaître entre les hiérarchisations opérées localement et celles qui résultent de la construction des groupes professionnels à un niveau plus global.

La première période de l'informatisation

S'agissant des organisations universitaires, la problématique de la « valeur sociale » du travail a été notablement infléchie vers la fin des années 90. Dans la période qui précède ce tournant, l'outil informatique et les systèmes informatiques de gestion font l'objet sinon d'un rejet, du moins d'une grande indifférence de la part des personnels IATOS des universités. Ceux-ci, généralement placés, pour ce qui concerne les applications informatiques, sous la dépendance étroite des centres informatiques d'établissements, cherchent généralement à reporter sur d'autres catégories (enseignants, étudiants...) des tâches considérées comme peu valorisantes ; il en va notamment ainsi des tâches de saisie : d'abord « exportées » des centres informatiques vers les secrétariats administratifs dès que le développement de la micro-informatique a rendu ce transfert réalisable, elles ont ensuite fait l'objet de multiples tentatives de report soit en direction des enseignants-chercheurs (report en grande partie réussi pour tout ce qui concerne les tâches bureautiques en relation avec l'enseignement et la recherche, plus limité en ce qui concerne les tâches relevant de l'administration pédagogique, telles que les opérations d'inscription ou les reports de notes), soit en direction des usagers étudiants, avec notamment les tentatives de développement de l'inscription à distance, qui connaissent de nombreuses difficultés en raison de la non compétence des usagers, et de leurs inquiétudes vis-à-vis de l'outil informatique, qui se traduisent par la multiplication des vérifications et des démarches de confirmation, donc par un alourdissement de la charge de travail). On a l'impression

³ La notion de « valeur sociale » est utilisée ici de préférence aux notions très proches d' « identité » ou de « culture » pour bien marquer la dimension de hiérarchisation sociale qui est visée.

⁴ Du moins cette dynamique peut-elle être observée dans des contextes où la solidarité de groupe est faible, puisque des travaux déjà très anciens sur le « coulage » ont montré que dans les groupes informels cohésifs, l'attribution à certains des « sales boulots » ne se rencontre qu'à titre de sanction, la règle (informelle) étant celle d'une répartition équitable (ROY 1952).

d'avoir alors affaire à un véritable « mistigri » qu'on se repasse pour échapper au stigmat qui s'y rattache.

Pendant toute cette période, en termes de « valeur sociale » du travail, la diffusion des systèmes informatiques ne semble bénéficier réellement qu'aux informaticiens eux-mêmes.

La faible valorisation des tâches informatiques aux yeux des personnels administratifs (alors même que les organisations professionnelles incluent une informatisation accélérée des administrations universitaires dans leurs revendications) peut s'expliquer par le jeu combiné de plusieurs facteurs. D'une part, les personnels administratifs sont souvent placés dans une relation de forte dépendance par rapport aux centres informatiques des établissements, qui ont au cours de cette période mis en place des systèmes informatiques « maison », dont ils sont fiers, et qu'ils cherchent à protéger contre les manipulations hasardeuses des agents : il en résulte des systèmes souvent efficaces (ils ont contribué à l'absorption d'une forte augmentation du volume des inscriptions avec un effectif en légère décroissance), mais très verrouillés, prescriptifs, rigides. Leur utilisation au niveau des secrétariats ne permet aucun apprentissage réel, et requiert au contraire un appel constant aux informaticiens pour débloquer des situations. Les outils informatiques mis à disposition des agents (applications accessibles via des terminaux passifs reliés au système central) sont instables, peu conviviaux, non compatibles avec les standards du marché (format Windows) ; leur faible degré de maîtrise par les agents place ceux-ci dans des situations récurrentes d'incompétence manifeste vis-à-vis de leurs interlocuteurs enseignants ou étudiants. Par ailleurs, les règles de recrutement, d'affectation et de promotion de la fonction publique ne prennent en compte ni l'acquisition de compétences via le « learning by doing », ni d'éventuels investissements en formation. Le niveau de motivation à l'égard de l'outil informatique est donc particulièrement faible.

Deuxième période

La situation change vers le milieu ou la fin des années 90. Le Groupement d'intérêt public GIGUE (Groupement pour l'Informatique de Gestion des Universités et Etablissements), créé en 1991 à l'initiative du Ministère et de quelques responsables universitaires, puis l'Agence de Modernisation des Universités (1997, devenue depuis 2002 Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements, AMUE), élaborent ou font élaborer par des sociétés de services informatiques des logiciels de gestion intégrés s'appliquant aux principaux aspects de la gestion des établissements universitaires : gestion des inscriptions et des notes, gestion financière, gestion des ressources humaines, patrimoine... Ils en assurent le développement, l'implantation et la maintenance. De ce fait, le centre de gravité du développement des applications informatiques se déplace des centres informatiques d'établissements vers l'Agence. Les centres informatiques de gestion des établissements, dont le rôle est redéfini à partir de 1992, sont progressivement dépouillés de leurs tâches de programmation (les codes sources des logiciels ne leur sont pas accessibles), et transformés en prestataires de services (installation des applications, mises à jour, maintenance des équipements et administration des réseaux, conseil et assistance aux utilisateurs, élaboration de procédures types...).

Echappant pour une part à la tutelle pesante des centres informatiques d'établissements, disposant de matériels rénovés, d'outils plus conviviaux et performants, voire de nouvelles formes de soutien au développement d'applications locales, les personnels administratifs ne cherchent plus leur salut dans l'exportation des tâches, mais revendiquent au contraire le contrôle des outils et des applications, dont ils font un usage de plus en plus diversifié. Il ne s'agit plus seulement de tâches routinières de saisie, de vérification et d'édition de données, mais de plus en plus souvent, du développement de petites applications locales de gestion⁵, ou d'un travail de modélisation des structures de l'enseignement et des modalités de contrôle des connaissances, comme dans le cas d'Apogée (Application pour la gestion des enseignements et des étudiants). Le travail d'enregistrement des données d'inscription des étudiants est lui-même reconnu comme nécessitant une formation spécifique, et non plus comme un

⁵ L'enquête sur les usages du logiciel Apogée révélait que des secrétariats administratifs décentralisés au niveau des composantes faisaient un usage plus important des fonctions de « pilotage » de ce logiciel que les équipes de direction (voir GUEISSAZ et al., 2000). Exemple : des applications permettant de repérer plus rapidement des « cas aberrants » ou d'extraire des échantillons correspondant à tel ou tel critère dans une population nombreuse, des travaux statistiques, des procédures de vérification, la gestion de listes d'adresses...

travail qui peut être confié sans autre forme de procès à des vacataires recrutés sur une base saisonnière.

Ces évolutions améliorent sensiblement l'image que les personnels administratifs se forment de leur propre travail, et leur positionnement vis-à-vis des autres catégories, enseignants et étudiants, à qui ils sont, dans le meilleur des cas, en mesure de fournir des informations précises, détaillées et à jour. Elles ne concernent bien entendu pas tous les personnels administratifs, mais donnent naissance à de nouvelles hiérarchisations, avec l'émergence de nouveaux « experts locaux » qui vont faire figure de référents, de personnes ressources, de correspondants, de relais de la formation.

Dans ce contexte, les tâches de saisie, ou certaines d'entre elles, cessent de représenter un « sale boulot », et leur exportation n'est plus à l'ordre du jour. D'une certaine manière, ces tâches bénéficient d'un effet de contagion ou de halo. On est alors conduit à modifier quelque peu le schéma du « tri des tâches » proposé par E. HUGHES. On assiste d'ailleurs à un ralentissement des opérations de « mise en self-service » auprès des usagers.

Pour leur part, les enseignants-chercheurs, attachés à une représentation artisanale de leur activité, renoncent assez largement à s'engager dans le domaine de la gestion assistée par ordinateur, se cantonnant généralement dans une attitude de récrimination à l'égard de la rigidité, de l'illisibilité des documents (c'est devenu un rituel obligé des jurys de fin d'année) et des empiètements progressifs sur leur autonomie de la part des services administratifs. Ils refusent ainsi un ensemble de tâches qu'ils sont les seuls à considérer comme « viles » ⁽⁶⁾, après avoir accepté par ailleurs sans sourciller l'alourdissement de tâches qu'a représenté le transfert massif des opérations bureautiques liées aux activités d'enseignement et de recherche (frappe des articles, documents de cours, correspondance, etc...). Où l'on voit que la hiérarchisation symbolique des tâches ne fait pas nécessairement consensus.

L'informatisation vient ainsi conforter une rupture déjà ancienne par rapport à un modèle de fonctionnement dans lequel la « valeur sociale » des personnels administratifs, ou d'une partie d'entre eux, dépendait de leur plus ou moins grande proximité avec les mandarins, statutairement porteurs du prestige académique. A tout le moins, on assiste à la superposition, sur ce modèle ancien de la hiérarchisation symbolique fondé sur la contagion, d'un nouveau modèle dans lequel la valeur sociale d'un individu ou d'une catégorie dépend davantage de sa capacité à afficher une compétence technique...

En définitive, la prise en compte de la « valeur morale » ou de la hiérarchisation symbolique des tâches et de la valeur sociale de ceux qui les prennent en charge permet d'éclairer tout un aspect des transformations liées à la diffusion et à l'usage des outils et systèmes informatiques. Cette hiérarchisation n'est toutefois pas univoque, les hiérarchies ne concordent pas entre les différents groupes ou individus engagés dans une activité collective, et les stratégies de captation ou de rejet des différentes catégories de tâches qui en découlent ne s'en déduisent pas de manière simple.

Références bibliographiques

ABBOTT A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago, The University of Chicago Press.

CABY L., GREENAN N., GUEISSAZ A., RALLET A. (1999), « Quelques propositions pour une modélisation », in D. FORAY et J. MAIRESSE (dir.) *Innovation et performances. Approches interdisciplinaires*. Paris, Editions de l'EHESS.

DEMAILLY L. (1998), « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et Emploi*, n° 76.

⁶ Anne-France de Saint-Laurent fait une observation analogue dans le monde de la presse, avec le refus par les journalistes d'acquiescer des savoir-faire liés à l'usage de l'informatique ; ceux-ci vont parfois jusqu'à « revendiquer leur incompetence dans ce domaine » - attitude également observée chez les enseignants-chercheurs (DE SAINT-LAURENT 2000).

- DOUGLAS M. (1999). Comment pensent les institutions. Paris, La Découverte.
- DUBOIS P. (dir.). (1998), Evaluation et auto-évaluation des universités en Europe. Rapport final du projet ERB-SOE2-CT95-2004. Bruxelles.
- DUBOIS P., GUEISSAZ A., POTOCKI-MALICET D. (1995), Informatisation et organisation dans les universités ; une comparaison France / Allemagne / Italie. Rapport final.
- GOFFMAN E. (1998), Les rites d'interaction. Paris, Les Editions de Minuit.
- GOFFMAN E. (2001), La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi. Paris, Editions de Minuit.
- GOLLAC M., KRAMARZ F. (1997), « L'ordinateur: un outil de sélection? », Revue économique, 48/5, septembre.
- GUEISSAZ A. (2000), Les mondes universitaires et leur informatique. Pratiques de rationalisation. CNRS Editions.
- GUEISSAZ A., DUBOIS P., JAEGER C. (2000), Apogée et les systèmes d'information dans les universités. Convention AMUE / Paris X, rapport final. 151 p.
- HUGHES E. (1996), Le regard sociologique. Paris, EHESS.
- ROY D. (1952), « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », The American Journal of Sociology, vol. 57 p. 427.
- SAINT-LAURENT A.-F. de (2000), Qui fait quoi ? Pratiques de l'informatique et résistance des métiers dans un quotidien régional. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, septembre.
- SENNETT R. (2003), Respect : de la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité. Paris, A. Michel.
- STRAUSS A. (1992), La trame de la négociation. Paris, L'Harmattan.

Collaborations Science / Industrie : vers quelles pratiques de recherche pour les scientifiques ?

Christophe Heil

Les systèmes de recherche et d'innovation dans le domaine des biotechnologies connaissent une profonde mutation de leurs caractéristiques depuis une quinzaine d'années, à de multiples niveaux. Sources de financements multiples, collaborations entre institutions scientifiques, changements des paradigmes de recherche : autant de bouleversements qui ne sont pas sans conséquences sur les pratiques des chercheurs. Cela interroge les réactions de ces salariés particuliers, avec une marge de manœuvre traditionnellement importante : leur relation au travail n'est pas restée indemne face aux nouvelles directives étatiques et aux changements des paradigmes liés à l'innovation. Ces profondes modifications liées à l'évolution des pratiques de recherche et à la mondialisation de leur fonctionnement ont également affecté de manière drastique les relations de travail *entre* les scientifiques. La question des pratiques professionnelles de ceux-ci ne peut être comprise sans revenir brièvement sur les institutions qui les engagent. Le système scientifique français n'a pu rester immobile face aux modifications techno-scientifiques, et la teneur de la relation Science / Industrie s'en ressent de multiples façons ; les observations qui vont suivre découlent d'une étude actuellement en cours sur le site du Genopole d'Evry.

1) Biotechnologies : un potentiel inattendu

Il est nécessaire, avant de revenir les mutations du monde techno-scientifique actuel, d'observer quelles ont été les causes qui ont poussé les pouvoirs publics français à agir sur l'ensemble de nos structures de recherche. Une des raisons profondes du changement des mentalités des divers acteurs scientifiques est la hausse soudaine du potentiel économique des biotechnologies. Comme l'expliquait Pierre Tambourin lors d'un café du gène ¹, la biologie n'a pu, pendant longtemps, réussir à fédérer des acteurs autour de ses activités. Entrepreneurs et investisseurs se désintéressaient totalement d'une science très fondamentale, perçue de manière très théorique, aux applications parfois lointaines. Mais avec la découverte des possibilités extraordinaires engendrées par la connaissance du génome et de l'étude des gènes, en terme de valorisations économiques, de multiples acteurs se sont subitement tournés vers cette discipline : managers, entrepreneurs et capitaux-risqueurs se sont alors investis. De son côté, l'Etat s'est aperçu de la possibilité de se désengager financièrement des demandes de ses organismes de recherche, en incitant ceux-ci à collaborer avec le privé, tout en soutenant les implantations industrielles sur de multiples sites scientifiques afin de redynamiser l'économie liée à l'innovation. Les pouvoirs publics ont en fait pris conscience du potentiel des biotechnologies, et se sont empressés de réformer les structures afin de s'adapter. Les biotechnologies sont en effet rapidement devenues un secteur stratégique à l'échelle internationale : près de la moitié des nouveaux médicaments en sont issus (insuline, facteurs de croissance recombinants, thérapies cellulaires...), et les possibilités économiques ont nourri les espérances de tous, comme l'explique Philippe Pouletty, président de France Biotech et du Conseil Stratégique de l'Innovation : « *les PME de biotechnologie (plus de 3000 dans le monde, dont une majorité aux Etats-Unis) assurent ainsi le renouvellement du portefeuille de produits de l'industrie pharmaceutique mondiale, tout en contribuant à la création de valeur et d'emplois. Ce secteur serait déjà à l'origine de la création de près d'un demi million d'emplois dans l'économie américaine. Les ventes de médicaments biotechnologiques représentaient en 2003 près de 10% du total des ventes réalisées par l'industrie pharmaceutique mondiale mais 40% des nouveaux médicaments agréés cette année-là par la FDA étaient issus des biotechnologies.* » (Pouletty, 2001)

¹ Basé sur le modèle des Cafés Philo, les Cafés du Gène prennent la forme d'un débat-conférence au cours duquel des spécialistes livrent leur point de vue sur un thème prévu. A la fin de l'exposé, le public est invité à questionner les intervenants. Les explications de Pierre Tambourin ont été fournies lors de la conférence du jeudi 14 février 2002, intitulée *Les rencontres de Genopole : La génétique : à quoi ça sert ?*, avec Marie-Odile Monchicourt, à Ris-Orangis.

2) Le retard français et les premières modifications structurelles

Malgré tous les espoirs nourris par les pouvoirs publics, le constat de l'inadéquation du modèle scientifique français avec l'évolution internationale de la discipline a frappé les esprits de tous les acteurs de la recherche. Force est de constater que devant le dynamisme du modèle scientifique anglo-saxon, le fonctionnement traditionnel des institutions commençait à pénaliser l'impact de la recherche nationale. Même les anciens acquis fondamentaux s'effaçaient sur la scène internationale : l'indice d'impact² des publications des chercheurs français a ainsi chuté régulièrement entre 1985 et 1995 sans parvenir à rattraper l'avance des autres nations européennes ; depuis, la stagnation demeure préoccupante. (Barré R., 2000) Dans le même temps, la position technologique de la France, mesurée par la part de brevets déposés, se dégrade fortement, et ce dès 1983. Entre 1990 et 1997, elle chute de 8,5 à 6,8 % au sein du système européen, soit une perte de 20 % en 7 ans (Barré R, 2000.)

Le problème de la taille critique des entreprises se pose de manière sérieuse dans le domaine des biotechnologies. Le rythme de croissance ainsi observé est en deçà des espérances et constitue un réel problème. Si la France souffre par rapport aux Etats-Unis, elle est également en position de faiblesse par rapport aux autres nations européennes. Le diagnostic observé par France Biotech est préoccupant à ce sujet : « *la capitalisation moyenne en France est quatre fois inférieure à celle de l'Allemagne et dix fois moindre que celle du Royaume-Uni, pays où les sociétés leaders peuvent prétendre se mesurer aux Américains. Faute d'avoir les moyens de devenir de jeunes sociétés pharmaceutiques, les sociétés de biotechnologie françaises risquent à terme d'être la cible de nombreuses OPA, transférant les efforts publics, consentis jusqu'alors, à l'étranger.* » (France Biotech, 2001).

Les raisons de ce retard ? Si l'on en croit les administrateurs de la recherche et les principaux directeurs d'instituts, la qualité des scientifiques et des structures n'est en aucun cas à remettre en cause. C'est en fait le manque de partenariats et de collaborations entre Science et Industrie qui a longtemps handicapé l'Hexagone. Philippe Kourilsky, généticien, directeur de l'Institut Pasteur et Professeur au Collège de France, décriait ainsi un système qui fut longtemps figé : « *reste LE problème français fondamental : inscrire la recherche dans des structures réactives et compétitives en utilisant au mieux la souplesse qu'autorise le statut de fondation privée. Le monde a changé plus vite que nos structures. Une chose est sûre : le système est, sinon complètement bloqué, du moins si lourd et si peu réactif, qu'il s'adapte presque toujours avec retard aux évolutions du monde qu'il entoure. Il est impossible de se satisfaire de la situation actuelle. Une analyse poussée et un vaste débat sont absolument nécessaires. Aux pouvoirs publics d'en prendre, et de façon urgente, l'initiative.*» (Kourilsky, 2002, p.68).

Les différents acteurs de la recherche, pouvoirs publics en tête, ont vite compris l'intérêt de revoir le mode de fonctionnement global de la découverte scientifique en France, dans l'esprit de la coordonner de manière plus efficace. L'idée phare ? La fertilisation croisée, l'hybridation entre des acteurs hétérogènes, le tout dirigé par des structures en amont. Le développement des biopoles – technopoles spécialisés dans les biotechnologies - a très vite répondu à cette attente. L'idée du système technopolitain est de rassembler dans un même espace géographiques tous les acteurs de la recherche : universités, laboratoires publics, entreprises privées, structures intermédiaires (pépinières et hôtelleries d'entreprises...), le tout piloté par une structure administrative centrale. Dans le cas de notre étude, il s'agit du GIP Genopole d'Evry, qui a pour mission de promouvoir la collaboration entre tous les acteurs de la recherche, en assurant notamment le développement et la pérennité des start-up du site. A l'échelon plus global, des mesures plus spécifiques ont été entreprises envers l'hybridation : citons à ce titre la plus révélatrice d'entre elles, la loi sur l'innovation du 1^{er} juillet 1999, destinée à favoriser la création d'entreprise par des chercheurs du secteur public.

Ce mouvement général d'interpénétration des structures n'est pas une spécificité française. La France a suivi un mouvement international, et le mouvement actuel de collaboration entre des structures

² Fondé sur le nombre de citations reçues par article, l'indice d'impact est une mesure de l'intérêt suscité par les publications scientifiques d'un pays.

hétérogènes se constate partout dans le monde. Göran Brulin dresse le constat général des liens de plus en plus marqués entre Science et Industrie : « *all human societies have been knowledge societies. The difference is, however, that in today's knowledge society, scientific knowledge is perceived as the very foundation for economic growth and development. Parallel to the spectacular progress within science the whole perception of knowledge production and formation is changing. Scientific knowledge is increasingly produced in interaction and co-operation between universities and practitioners in their surroundings, companies, public institutions, interest organisations.* » (Brulin, 2004, p.159)

Dès lors, comment expliquer le temps pris par la France au regard d'autres nations pour pouvoir réformer ses structures de recherche ? Assimiler la Recherche fondamentale aux laboratoires publics et la Recherche Appliquée aux entreprises serait stéréotypé aujourd'hui ; pourtant cette association fut longtemps pertinente, et la socialisation des chercheurs par leurs institutions a longtemps ralenti les volontés d'hybridation. Entre le début des années 1990 et aujourd'hui, 15 ans se sont écoulés, une période nécessaire pour que les mentalités évoluent. Sur le sujet, la question de la flexibilité face au changement culturel est fréquemment mise en avant par les chercheurs eux-mêmes, comme l'indique le témoignage de ce chercheur académique : « *je dirais que c'est avant tout une question de parcours professionnel. Lorsqu'une personne a été embauchée dans un système et qu'elle y est restée pendant quarante ans, c'est sûr qu'elle connaît ce système là à fond, donc qu'elle prend probablement très mal un autre système. C'est normal pour n'importe qui, vous demandez à quelqu'un de changer du jour au lendemain, vous aurez peut-être des réticences. (...) C'est très probablement un problème de culture, de flexibilité qui s'érousse avec le temps.* »

Le rapprochement Science-Industrie est dorénavant plus marqué. Facilité par la porosité progressive entre secteur privé et public, avec notamment les réseaux développés par les chercheurs-entrepreneurs, point de liaison entre les deux mondes (Barré P., 2003), il a mis en valeur des préoccupations communes entre les chercheurs des deux bords. Mais le partenariat public / privé permet-il pour autant une collaboration idyllique, et aux laboratoires publics de maintenir leur indépendance scientifique ? Des consensus peuvent-ils être trouvés ?

3) La question de l'indépendance des sujets de recherche

La notion d'indépendance de recherche est très relative, si l'on en croit les changements de points de vue qui ont caractérisé les chercheurs depuis une douzaine d'années. Toute une ancienne génération de chercheurs socialisés au sein de la recherche publique désirait l'indépendance de ses sujets de recherche, et la croyait possible à la condition *sine qua non* de ne pas lier de collaborations avec l'Industrie. Cela aurait modifié la manière de travailler et aurait entraîné le laboratoire académique vers des découvertes trop finalisées, qui n'étaient pas dans leurs préoccupations originelles, comme l'explique un ancien chercheur d'un laboratoire public : « *à mon époque, travailler en autarcie nous permettait de rester indépendant dans notre recherche ; on ne devait de comptes à personne. En travaillant juste avec notre propre budget, on n'avait pas à se corrompre à choisir des sujets selon les firmes intéressées, en étudiant des aspects qui ne nous intéressaient pas, et on pouvait aller jusqu'au fond des choses, là où un entrepreneur, bon, veut surtout que ce soit fini en temps et en heure.* »

On peut clairement établir une césure entre ce point de vue et celui majoritaire des biologistes actuels. Le domaine des biotechnologies nécessitant des investissements colossaux, les budgets ne sont hélas plus suffisants pour suffire aux recherches des scientifiques académiques. Devant le gel des crédits et la nécessité d'aller de l'avant pour avoir une visibilité internationale, les chercheurs académiques ont dû se faire violence et partir à la chasse aux financements ; dans cette optique, les entreprises de biotechnologies sont vite apparues comme étant des associés à considérer. Car les deux structures de recherche, bien qu'ayant des finalités différentes de recherche, ont des intérêts forts à collaborer ensemble : partage de matériel lourd et échange de compétences entre équipes de recherche apparaissent comme étant bénéfiques pour les deux organisations. Et là où les chercheurs de l'« ancienne » génération refusaient les collaborations systématiques pour pouvoir conserver leur indépendance, ceux d'aujourd'hui, au contraire, invoquent la nécessité de collaborer avec le privé pour à l'avenir disposer des ressources financières suffisantes, une condition de base pour pouvoir

conserver son indépendance de recherche à l'avenir. Le témoignage de ce chercheur académique éclaire cette idée : *« travailler avec l'Industrie, ça permet de faire des rentrées d'argent qu'on ne connaissait plus avec notre petit budget. On ne peut pas travailler avec le fric qu'on a sans ces contrats - enfin on ne choisirait pas certains thèmes, qui seraient impossibles à faire. Donc quelque part ok, on s'adapte un peu aux exigences de la boîte avec qui on bosse, mais d'un autre côté ça nous permet par la suite d'avoir les sous nécessaires pour choisir d'autres thèmes qui n'auraient pas été possibles sans ces rentrées. Et puis leurs pistes sont aussi intéressantes pour la recherche fondamentale, il ne faut pas l'oublier. »*

Il est intéressant de constater qu'ancienne et nouvelle génération de chercheurs académiques sont en fait, malgré des pratiques différentes, tout à fait d'accord dans le discours d'indépendance de recherche ; seule la manière d'y parvenir change, question de mentalité et d'acculturation culturelle. Les structures mixtes se développent, les collaborations entre Science et Industrie sont en pleine croissance, et l'interpénétration des scientifiques entre les deux structures modifie de plus en plus les mentalités et les pratiques de recherche, autour desquelles se cristallisent des consensus.

4) La mise au point du consensus : l'exemple des publications

Les structures scientifiques françaises de tous statuts connaissent des modifications structurelles. Toutefois, les exigences ne sont pas les mêmes. Malgré les rapprochements que nous avons évoqué plus haut, l'objectif premier de l'entreprise vis-à-vis de sa recherche reste la finalisation de produits, la valorisation financière, et un retour sur investissement ; des préoccupations finalement peu suivies par les laboratoires académiques. Les spécificités de chaque structure sont en tout cas clairement établies. L'exemple des publications est particulièrement parlant à ce sujet. En effet, publier ses découvertes est essentiel pour le chercheur académique. La publication l'ouvre à sa communauté, sert de base à des travaux ultérieurs, et constitue une vitrine pour l'équipe de recherche, comme en témoigne Emmanuel Bourinet, chargé de recherche à l'Institut de génétique humaine : *« On ne peut pas être chercheur sans être au courant de ce que font les autres. La première chose que je fais en arrivant au laboratoire, c'est de me connecter à Internet pour voir les dernières publications. (...) Il peut arriver qu'on ne publie rien une année et qu'on sorte quatre articles l'année suivante. Mais la publication est essentielle : elle montre à la communauté scientifique le travail fait par notre équipe. Si nous ne publions pas, d'autres le font à notre place et nous restons dans l'ombre. Nous sommes en compétition. »* (Sabouret & Caro, 2000, p.32)

A l'inverse, l'intérêt d'une entreprise basée sur une forte compétence technologique est de ne pas divulguer les résultats d'une récente recherche : le secret industriel est essentiel pour l'entrepreneur, qui désire, après des investissements lourds en terme d'effectifs, d'outils, de plate-formes technologiques, désire conserver une longueur d'avance technologique compréhensible.

Pourtant, ces deux conceptions d'une même activité, à priori tellement éloignées qu'elles interdiraient toute forme de collaboration, n'ont pas empêché l'alliance de ces deux acteurs aux finalités différentes. Un consensus est en effet trouvé, à l'issue de négociations souvent délicates, suivies par des avocats. Une date de publication est définie à l'avance en laissant une marge suffisante pour que l'entreprise trouve un temps suffisant pour pouvoir bénéficier du monopole de la recherche, tout en ne pénalisant pas trop le laboratoire public, qui devra attendre une durée, négociée et définie au préalable, avant de pouvoir publier, comme l'explique un chercheur-entrepreneur, évoquant sa start-up : *« le gars du public sait parfaitement qu'il y a des obligations de secret, qu'il y a des choses qui se disent, qu'il y a des choses qui ne se disent pas, c'est tout à fait normal. Il fait déjà comme ça depuis très longtemps vis-à-vis des laboratoires concurrents du public, il n'y a jamais un seul labo qui travaille sur un seul domaine, ils sont toujours deux ou trois dans le monde. Les autorisations pour la publication en commun, c'est prévu, c'est dans le contrat, c'est dit longtemps à l'avance... Ce n'est sûrement pas un objet de désaccord. Le gars du privé sait parfaitement que le gars du public a besoin de publier pour vivre et progresser. Tout se négocie autour d'une table ronde. »*

Malgré des finalités très différentes, des organismes scientifiques de statuts différents peuvent donc collaborer malgré des intérêts à priori divergents. Mais ce qui nous intéresse ici est la valeur ajoutée

qui se dégage de ces partenariats : quels sont les changements perçus, dans les pratiques de recherche des scientifiques suite à ces collaborations ?

5) Science / Industrie : des préoccupations nouvelles

5.1) Entreprises : des chercheurs en quête de publications

Les partenariats entre entreprises et laboratoires ont ainsi fait évoluer les manières de concevoir la recherche. La première observation marquante est celle des pratiques de recherche des scientifiques en entreprise. On constate ainsi le développement croissant des publications de la part des chercheurs du privé, qui communiquent sur leurs compétences. Ce qui était encore inenvisageable il y a peu devient la norme car, sous certaines conditions et à condition de respecter une première période de secret industriel, c'est toute l'entreprise qui y gagne : le chercheur lui-même perfectionne son CV pour de futurs emplois, pendant que son équipe de recherche et son entreprise gagnent en légitimité et en visibilité internationale. Les témoignages concordent sur ce sujet : « *aujourd'hui, de toute manière, le chercheur-entrepreneur a besoin de publier pour se faire valoir auprès de ses investisseurs et de ses clients* » nous explique ainsi un scientifique du privé, appuyé par d'autres. Alors que les jugements de valeurs étaient parfois négatifs de la part du secteur public sur les recherches du privé, jugées trop finalisées et trop éloignées de la Science, le changement de mentalité est désormais bien apparent. Un maître de conférence en biologie approuve : « *il y a désormais dans le privé de l'excellente recherche, des gens très pointus dans leur domaine. Ces gens-là n'ont pas à rougir de leurs compétences scientifiques, et ils écrivent dans les mêmes revues que nous.* » Il est à noter que l'évolution des pratiques se fait dans les deux sens : le secteur privé a également modifié les perspectives des chercheurs publics.

5.2) Laboratoires publics : l'entrepreneuriat des chercheurs en hausse

Après un temps d'adaptation difficile, le partage au quotidien des activités de recherche avec l'Industrie a démontré une certaine adaptation des chercheurs académiques. Après avoir longtemps défendu leur vision d'une recherche désintéressée, et s'être arc-boutés en refusant des collaborations avec le secteur privé de la recherche, un certain nombre d'entre eux a été jusqu'à fonder des entreprises, en laissant quelque peu de côté leur activité passée de chercheur public. Une décision souvent jugée incompréhensible par les « anciens », profondément attachés à une vision précise de leur profession, et déstabilisés par des collaborations qu'ils ne souhaitaient pas.

Alors que cela était encore inconcevable il y a peu, le phénomène des chercheurs-entrepreneurs se développe pourtant de manière croissante. Les causes peuvent être attribuées à la concentration de plusieurs phénomènes, qui peuvent être résumés par le développement des partenariats Science / Industrie. Le mélange des genres s'accroît, et les scientifiques des deux bords ont de plus en plus l'occasion d'échanger leurs conceptions de la recherche. Les chercheurs académiques ne sont plus les seuls sur leur terrain, comme en témoigne un chercheur-entrepreneur : « *public, privé, on se retrouve tous dans les mêmes colloques scientifiques. En janvier, j'étais à un colloque à San Diego, Plant & Animal Genome. C'est un gros congrès qui dure cinq jours, c'est un congrès mondial sur la génomique, des plantes et des animaux. La moitié des participants, la moitié des exposants, la moitié des gens qui présentaient, des auditeurs et des présentateurs, venaient de l'entreprise, du privé. On était tous là pour faire de la science. (...) Ca n'était pas de la technologie, on ne présentait pas le développement du nouveau médicament, non, c'était de la bonne science qu'on pourrait appeler fondamentale.* »

La compréhension des méthodes de travail du bord opposé a mis du temps, mais elle est devenue de plus en plus effective. Réticents dans un premier temps, peu convaincus du caractère scientifique des recherches de leurs homologues du privé, les scientifiques académiques ont modifié leur perception de l'Industrie et trouvé des approches motivantes au fur et à mesure de leurs collaborations : « *d'accord, on se fait plaisir en développant des recherches purement conceptuelles. Mais nous devons aussi essayer de voir comment la science fondamentale est utile à un problème de recherche appliquée, industrielle. (...) Cette confrontation est positive : ils nous forcent à développer nos idées, à les moduler, les adapter...* » note un chercheur académique enthousiaste. La loi sur l'innovation de 1999 apparaît dès lors comme l'occasion rêvée de franchir le pas pour les scientifiques tentés par l'aventure

de l'entrepreneuriat : prévoyant pour un chercheur participant à une création d'entreprise la possibilité d'être détaché de son organisme de tutelle, *sans perdre son statut*, et ce pendant une durée allant jusqu'à 6 ans, elle a été déterminante dans le changement des mentalités puisque a facilité les premières initiatives. Beaucoup craignaient un monde qu'ils ne connaissaient pas, et la collaboration avec des entreprises leur a permis de se familiariser avec des pratiques de recherche qui ne leur apparaissent plus autant contradictoires.

6) Les nouvelles pratiques de recherche

Les conceptions de la recherche ont, nous l'avons vu, évolué en profondeur suite aux collaborations entre acteurs publics et privés de la recherche. Devant la multiplication des différentes logiques de recherche qui semblent aujourd'hui s'affirmer, il est nécessaire de définir une typologie plus précise. Outre la recherche fondamentale traditionnelle que nous allons définir ci-dessous, nous avons analysé des changements de pratiques de recherche et avons défini deux tendances actuelles : la progression, simultanée et en parallèle, de ce que nous appelons la *recherche fondamentale dirigée* et de la *recherche fondamentale industrialisante*.

Nous entendons ainsi en premier lieu, par le terme *recherche fondamentale traditionnelle* la recherche fondamentale au sens classique du terme, c'est-à-dire telle qu'elle était traditionnellement exercée dans les milieux scientifiques il y a encore peu : à savoir, des recherches effectuées sans prendre en compte le potentiel de valorisation financière ou économique, en cherchant à accumuler des connaissances, dans l'esprit de faire avancer le savoir du genre humain. Ce type de recherche fondamentale était caractéristique des laboratoires publics traditionnels. Il est à noter que si bien évidemment en pratique l'intérêt financier du laboratoire n'était jamais délaissé pour autant, les chercheurs se référaient souvent à cette image de Science pour la Science, fustigeant l'appétit financier du secteur privé. Ce type de recherche est de plus en plus effacé aujourd'hui ; les consignes données par l'Etat vont davantage dans le sens de la recherche fondamentale dirigée. Voyons dès à présent les deux tendances actuelles.

6.1) Recherche fondamentale dirigée :

Il s'agit d'une logique en progression, guidée par les besoins financiers croissants de la recherche publique dans le domaine des biotechnologies. Cela caractérise des recherches effectuées en milieu public ayant pour buts autant les retombées industrielles et financières issues de cette recherche, que les connaissances qui seront acquises par la suite. En effet, si l'optique de départ de ce type de recherche demeure une connaissance purement fondamentale, les orientations de recherche de ce type ne seront pas choisies librement, mais *dirigées* par leurs potentiels de valorisation économique à plus long terme, afin de permettre un fonctionnement de l'institut de recherche davantage indépendant des crédits nationaux, permettant par là-même de bénéficier du libre choix des orientations de recherche. Une des conséquences directes du libre choix des recherches est sans doute l'orientation vers des programmes à conséquences économiques futures. Il est à noter que le développement de cette logique n'est pas sans conséquence sur les structures juridiques mêmes des organismes de recherche. L'accélération du retard français a ainsi engendré de véritables changements politiques et institutionnels au sein du secteur public : la très forte volonté de mixer les structures publiques et privées, en faisant collaborer leurs personnels respectifs a ainsi été mise en avant par les dirigeants français. De cette manière, Martine Aubry a inauguré, le 7 juin 2001, deux nouveaux laboratoires au sein de la société Genfit, dont elle avait soutenu la création en 1997, alors qu'elle était encore ministre de l'emploi : Genfit a été conçue officiellement comme une passerelle entre l'innovation mise au point dans le monde académique et les besoins des industriels de la santé – Genfit est basée dans le parc Eurasanté de Lille. Le fait marquant de cette entreprise est que l'Institut Pasteur de Lille et l'Université Lille-II ont apporté plus du tiers du capital de l'entreprise, participant de fait aux changements des mentalités vis-à-vis du cloisonnement des activités. Martine Aubry commentait ainsi à l'époque ce changement : « *c'est la première fois, en France, qu'une université rentre directement au capital d'une entreprise privée. Je vous passe les débats... mais nous ne pouvions plus avancer en matière de recherche à la vitesse rendue possible par la révolution génomique, si nous n'étions pas capables de travailler et d'investir en commun* ». (Le Monde, 2001)

La deuxième tendance que nous avons observée concerne les structures privées. Car les entreprises, paradoxalement, ne se contentent plus de la R&D traditionnelle, mais d'une variante aux préoccupations davantage théoriques.

6.2) Recherche fondamentale industrialisante :

Il s'agit du type de recherche nouvellement développé au sein des entreprises de biotechnologies, suite aux partenariats de plus en plus poussés avec le monde académique. En effet, là où la classique R&D s'affirmait dans le monde de l'entreprise comme étant une recherche essentiellement appliquée, tournée vers l'élaboration à plus ou moins long terme de produits nouveaux, et susceptible d'être commercialisés - ou au moins utilisés en interne - la recherche au sein des entreprises de biotechnologies ne constitue plus une activité parmi d'autres, mais revêt pour sa part un caractère essentiel de l'entreprise. Ces firmes ne se contentent plus de la recherche dite appliquée, mais, dans leur spécialisation d'activité, vont effectuer de la recherche fondamentale dans leur domaine. Cette recherche fondamentale est cependant à différencier de la recherche fondamentale traditionnelle : au contraire de celle-ci, elle est essentiellement tournée dans des buts, à moyen ou long terme, de valorisation industrielle. Cette recherche est en quelque sorte une recherche fondamentale ayant une *propension naturelle* à tendre vers une recherche plus appliquée, qui prendrait davantage en compte les valorisations industrielles potentielles. La dichotomie n'est en effet plus valable aujourd'hui, car les conséquences d'une telle recherche sont bel et bien tangibles à plus ou moins long terme, comme nous l'explique un chercheur-entrepreneur : « *la recherche fondamentale, c'est l'explication, la description de phénomènes physiques, etc, sans qu'ils ne soient liés au développement d'un produit technologique. Mais non, moi je vais faire du séquençage de masse sur le génome du cheval, des choses qui sont considérées des milliers de fois comme de la recherche fondamentale, comme étant typique de ce qu'est la recherche fondamentale. Sauf que j'ai réellement besoin de ça pour réussir dans ma stratégie industrielle. Ce sera quelque chose de très, très concret pour moi.* »

6.3) Quelles conséquences pour la Science ?

On se rend bien compte que les anciens paradigmes de recherche étaient trop schématiques. Toute recherche théorique comprend potentiellement de futures applications, et dès lors les conséquences concernant la Science s'avèrent capitales. Le développement des biotechnologies tend vers l'affirmation de plus en plus marquée d'une réelle techno-science, où la recherche fondamentale ne serait plus que « dirigée » au sens où nous l'entendons plus haut. L'idée d'Hottos sur ce thème s'est pleinement réalisée aujourd'hui, dans la mesure où la technologie devient la préoccupation majeure : « *G.Hottos partage avec J.Ellul l'idée selon laquelle la « techno » précède la « science » (techno-science) en ce sens que les questions posées à la science sont d'ordre technique, que les outils qu'elle utilise sont des artefacts techniques et que les résultats sont des réponses techniques. En somme, pour inverser la proposition d'Habermas, il s'agit moins de noter la « scientification de la technique » que la « technicisation de la science ».* (Prades, 1992, p.13)

Dès lors, on peut craindre les abus du règne de l'opérateur. Car si la coopération entre Science et Industrie est un atout pour le développement économique, la circulation des informations, voire l'ouverture des logiques scientifiques, sa systématisation serait problématique pour certains pans de recherche, qui seraient alors jugés trop théoriques pour pouvoir être conçus dans le cadre d'un partenariat avec l'Industrie. Le danger d'une Science qui deviendrait trop cumulative au sens de Kuhn doit être mesuré : toute recherche scientifique prend du temps, une denrée qui n'a pas la même signification selon le statut de la structure concernée.

Bibliographie

- Barré Philippe, 2003, *Innovation scientifique et dynamique inter-organisationnelle*, UCL, Louvain, 354 p.
- Barré Rémi (sous la direction de), 2000, *Science et technologie, Indicateurs 2000 – Rapport de l'Observatoire des sciences et des techniques* » Editions Economica, Paris.
- Brulin Göran, 2004, « The third task », in Fricke Werner, Totterdill Peter, *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, pp.159-182
- France Biotech, 5 juillet 2001, *Biotechnologies et industrie pharmaceutique : le retard français s'accroît*, communiqué de presse.
- Kourilsky Philippe, 2002, « Le monde a changé plus vite que nos structures », *La Recherche*
- Latour Bruno, 2001, *Le métier de chercheur, regard d'un anthropologue – deuxième édition revue et corrigée*, Collection Sciences en question, INRA Editions, Paris, 103 p
- Le Monde*, 24/06/2001, « L'université de Lille devient actionnaire d'une start-up »
- Pouletty Philippe, 2004, *Rattraper notre retard en biotechnologies*, Conseil Stratégique de l'Innovation
- Prades Jacques (Sous la direction de), 1992, *La technoscience, les fractures des discours*, L'Harmattan, 288 p.
- Sabouret Jean-François, Caro Paul, 2000, *Chercher. Jours après jours, les aventuriers du savoir*, Editions Autrement, Paris, 214 p.

Les musiciens actuels, leurs relations de travail et leur relation au travail dans un contexte de transformation de la production musicale

Morgan Jouvenet
CRISTO, UMR CNRS-UPMF

L'apparition spectaculaire des musiques rap et électroniques, en France, dans les années 1990, a focalisé l'attention des observateurs sur des innovations culturelles : les millions de disques vendus par les rappeurs, les milliers de personnes rassemblées lors des *raves parties* ont été le plus souvent associés à des manières de faire et de penser (la musique) originales. Au-delà de la diversité stylistique du rap, de la « techno », de la « house », etc., l'unité de ces « nouvelles musiques » (NM) s'est ainsi construite à travers la popularisation de certaines innovations, touchant aussi bien aux postures créatives qu'aux dispositifs de rencontre entre auditeurs et musiciens. Ces innovations doivent être associées à un processus de reconfiguration du monde de la production musicale populaire. La diffusion des NM s'est en effet accompagnée d'une modification des relations entre ses principaux acteurs : artistes et managers, amateurs et professionnels, labels spécialisés et « majors » du disque (les « majors » sont les multinationales dominant le marché mondial). Dans cette communication, je propose de revenir sur la manière dont les caractéristiques matérielles et culturelles des NM ont pesé sur les relations de travail des musiciens, ainsi que sur les représentations qui nourrissent leurs conceptions du travail musical. Pour cela, je m'appuie sur les résultats de mon enquête de thèse, qui portait sur le monde des professionnels des NM (Jouvenet, 2003).

1. La division du travail et les relations entre professionnels dans le monde des NM

1. 1. La multiplication des pôles de production

Il est relativement clair que le succès des musiques rap et électroniques s'est appuyé sur les progrès de l'informatique musicale, au principe de la diffusion conjointe des esthétiques et des dispositifs de productions caractéristiques des NM. La réduction des coûts du matériel et la miniaturisation des machines a d'abord permis à de nombreux musiciens de disposer à leur domicile de véritables studios de production. Ils se sont équipés en matériel informatique, de manière à pouvoir enregistrer, mixer et graver leur musique chez eux, à leur rythme et sans avoir à signer préalablement un contrat avec qui que soit. Les « home-studios » (studio à la maison) se sont ainsi multipliés. Et puisque l'ambition de la plupart des artistes est de séduire un public qui ne se réduit pas à un cercle de proches d'avance acquis à leur cause, cette multiplication des pôles de production s'est accompagnée de la création de structures associatives et commerciales permettant de faire circuler sur le marché les œuvres créées « à la maison » – à la fois pour tenter (pourquoi pas ?) de les faire rapporter un peu d'argent, et pour les mettre à l'épreuve d'un « vrai » public.

L'élargissement de l'accès aux moyens de la production musicale a provoqué un certain éclatement de l'offre, lié à la prolifération de structures de production souvent créées à l'initiative des artistes eux-mêmes. La grande majorité de ces labels dits « indépendants » est tournée vers des marchés (très) spécialisés – ce qui ne les empêche pas vendre des disques à l'autre bout du monde : ils ignorent en effet moins aujourd'hui les frontières nationales que celles des styles musicaux. En terme de nombre d'exemplaires commercialisés, leur production est limitée (il arrive que les disques ne soient édités qu'à quelques dizaines d'exemplaires) et vite renouvelée en cas de succès, car la plupart du temps les disques (vinyles, surtout) ne se vendent qu'« en une fois », la semaine de leur sortie (la prime collectivement accordée à la nouveauté piège donc les labels, qui sont contraints de renouveler très fréquemment leur offre). La viabilité économique de ces labels s'appuie donc sur la séduction sans cesse renouvelée de « niches » commerciales, accessibles à travers des médias et des sites Internet spécialisés. C'est dire que la fragmentation du marché musical repose non seulement sur des savoir-faire musicaux de plus en plus finement différenciés mais aussi sur des techniques marketing et des supports promotionnels de plus en plus ciblés. Les avantages marketing de la spécialisation expliquent d'ailleurs que de nombreux labels préfèrent masquer une diversification stylistique par la multiplication de sous-marques (même dans le cas de structures très limitées en personnel et en moyens financiers : des labels qui vendent moins de 1500 copies par production se divisent ainsi en

plusieurs sous-marques, dédiées à des styles musicaux précisément définis – « techno tribale », « hardhouse », « deep house jazzy »...).

1. 2. Les relations entre les labels « indépendants » et les majors

La promotion des labels dits « indépendants » exploite l'insatisfaction de certaines catégories d'auditeurs vis-à-vis de l'offre des majors (Berger & Peterson, 1975, pp. 158-173) en affichant clairement les oppositions entre leurs conceptions du travail musical et celles qui prévalent dans ces multinationales. La valorisation de l'offre musicale des labels « indépendants » passe ainsi par celle de l'organisation de petite taille, et tend à montrer qu'en mêlant les artistes aux managers, elle est la plus à même de garantir la qualité de la musique. Cette publicité donnée au décloisonnement des entreprises est une manière de faire fructifier symboliquement la situation de petites entreprises où « tout le monde met la main à la pâte », dans la mesure où elle leur donne l'image d'une « chaîne de haute fidélité » dans laquelle la volonté du créateur a plus de chances d'être respectée que dans des organisations fondées sur la division des tâches. Le directeur d'un label français clame ainsi qu'« au lieu d'investir dans des locations de studios d'enregistrement budgétivores », il préfère fournir du matériel de home-studio à ses artistes, pour qu'« ils bossent chez eux, composent, programment, mixent, *maîtrisent tout* ». Dans cette perspective, la petite taille du label est une promesse publicitaire d'« authenticité » et de proximité avec l'artiste et avec l'auditeur. Dans sa version spécialisée, « anti-major », mi-entreprise, mi-clan, le label discographique est ainsi le support d'un projet collectif dont la qualité repose pour une part non négligeable sur la conjuration des rapports distants et dépersonnalisés (en un mot : bureaucratiques) censés caractériser le travail « en major »¹.

Malgré les avantages (réels ou supposés) de la petite taille, la domination des majors sur l'industrie du disque est écrasante (en 2003, elles étaient cinq² à se partager 80% du marché mondial). Cette domination s'explique par le contrôle qu'elles exercent sur la diffusion de masse (le marché « grand public »), *via* les réseaux de distribution et de médiatisation. Plutôt que de chercher à impulser le rythme des innovations musicales, le travail des majors consiste aujourd'hui davantage à le suivre de près et à se concentrer sur le développement « grand public » d'artistes choisis parmi les « signatures » des labels « indépendants ». « Depuis plusieurs années, notre travail se modifie, dit un cadre de la direction artistique de Sony, nous cherchons moins à repérer des artistes que les bons intermédiaires, ceux qui savent trouver les talents sur le terrain... ». Source de l'innovation, source de manières de faire et de penser la musique alternatives, les labels « indépendants » se sont donc imposés comme les experts des nouveaux langages musicaux, et la diffusion des innovations musicales se fait donc le plus souvent à partir des marchés restreints visés par ces petites et moyennes structures³. Le renouvellement de l'offre musicale est assuré par la concurrence qu'elles se livrent, sous l'œil intéressé des majors. De cette manière, l'initiative et le test commercial des innovations reviennent aux producteurs et éditeurs indépendants – dont la multiplication a accru le potentiel de recherche. Cette complémentarité asymétrique, qui produit des réussites très visibles, entretient l'existence d'un vivant réservoir de labels indépendants, pleins d'espoirs mais doublement fragilisés (par la domination économique des majors et par la concurrence liée à leur multiplication). Un vivier d'autant plus souvent renouvelé que l'existence y est précaire, et dans lequel les majors puisent de manière cyclique, en recrutant des artistes émergents (ou des managers remarquables), en signant des contrats de distribution, voire en achetant des labels entiers.

¹ Pour un musicien ou un label, la signature avec une major n'est donc pas sans risque, car les artistes produits et développés en leur sein sont suspectés de diluer leurs spécificités dans des procédures de travail standardisées. La dimension communautaire des cultures musicales rap et électroniques contraint ainsi la mobilité professionnelle des artistes (et freine la domination des majors), en donnant un sens *a priori* négatif (celui de la « trahison ») à la coopération avec les multinationales.

² Universal Music Group, EMI, Sony Music, Warner Music Group (AOL Time Warner) et Bertelsmann Music Group (BMG).

³ Cette division du travail n'est pas originale : on la retrouve par exemple dans le domaine des arts plastiques, entre les petites et les grandes galeries d'art contemporain (Caves, 2000, p. 158-159), ou dans l'industrie du jouet (*idem*, pp. 211-215). On peut penser aussi au secteur pharmaceutique.

La multiplication des labels spécialisés a donc moins accru la concurrence avec les multinationales qu'elle n'a affirmé la complémentarité industrielle des uns et des autres : production et édition de nouvelles formules musicales d'un côté, veille « technologique » (artistique, en fait) et transfert des innovations de l'autre.

2. Les artistes et leur rapport au travail

Si l'on resserre la focale sur les artistes, on s'aperçoit que ce changement de configuration, liée à la prolifération des home-studios, s'est doublé d'un déplacement du rapport au travail : l'accès à de nouveaux outils, tout comme l'adhésion aux cultures musicales des NM, ont en effet fait évoluer les représentations des artistes sur le travail musical.

2. 1. La responsabilisation managériale des artistes

Les propos des artistes révèlent que la coopération (directe ou indirecte) avec une major demeure *malgré tout* attrayante, d'un point de vue professionnel, et, pour beaucoup d'entre eux, la « débrouille » de « l'autoprod' » n'est pas une finalité. L'idée que la plupart se font de cette situation initiale rarement évitable est plutôt celle d'une zone de mise à l'épreuve des projets, d'un « tremplin ». Le passage par les épreuves de l'autoproduction et de l'indépendance est ainsi vu comme un moyen de grandir, d'accumuler un crédit artistique sans lequel l'association avec une multinationale serait trop déséquilibrée⁴. Antichambre du succès, le monde des indépendants est aussi perçu comme le « bain » dans lequel on doit tremper les projets artistiques pour qu'ils aient une chance de résister au moule industriel.

Parallèlement, au lieu de signer avec un inconnu, sur la foi d'une « maquette » prématurée et suivant les conseils de collègues pouvant être déconnectés des réalités très spécifiques des musiques rap et électroniques, les cadres des majors préfèrent recruter des artistes déjà mis à l'épreuve sur le marché (et par les médias). Les compétences exigées de leur part dépassent donc largement le cadre des activités créatrices, et plutôt que d'attendre que le téléphone sonne après fait circuler leur « maquette », les musiciens ont bien davantage tendance à se lancer rapidement sur le marché, par l'intermédiaire de leurs propres structures. On peut interpréter ce type d'investissement comme une stratégie de repli : le fait d'échouer à séduire une maison de disques constitue en effet moins évidemment qu'auparavant (avant la banalisation du home-studio) une raison d'abandonner la prétention à vivre de sa musique. Il y a cependant d'autres raisons que le chômage qui expliquent que l'univers de la production musicale actuelle se caractérise par la propension des artistes à tenter « l'aventure » du montage de société. Le terme d'« aventure » est indigène (une fois n'est pas coutume), et les musiciens évoquent souvent les aspects ludiques de la création d'un label, qui constitue une plateforme de valorisation professionnelle autant qu'un espace de sociabilité attrayant. Mais, par dessus tout, le goût pour la création de label renvoie à des cultures musicales qui valorisent la recherche de l'autonomie (ou la résistance) artistique. Rappeurs et électronistes ont en effet tendance à faire de leur engagement sur le front commercial la condition *sine qua non* du déploiement sans altération de leurs projets musicaux, et ils considèrent donc comme un avantage le fait de pouvoir déplacer le plus tard possible dans le processus de production le moment où des partenaires commerciaux extérieurs aux cercles de leurs proches vont intervenir (ces partenaires étant susceptibles d'avoir leur mot à dire dans le développement du projet artistique). Il s'agit, très concrètement, de « rester maître du son », selon la formule d'un artiste et créateur de labels que j'ai croisé.

Outre la « maîtrise du son », la responsabilisation managériale des artistes est également perçue comme le moyen d'exercer un contrôle « interne » (endogène) sur le marché du travail. En s'impliquant dans la gestion d'entreprises de production et d'édition, les artistes se donnent en effet

⁴ « Nous quand on a sorti le premier album, on a eu plein de propositions parce que... on a fait un beau score en indépendant et ça intéressait pas mal de majors... mais on a préféré continuer notre route tranquillement parce qu'on préfère... le jour où on va faire ce genre de manœuvre, [il] faut vraiment qu'on soit au même niveau qu'elles, tu vois. C'est à dire qu'on négocie au même niveau... et là ouais ça nous intéressera... un en haut et l'autre en bas, ça nous intéresse pas... parce que sinon la maison de disques c'est ton maqu' [proxénète], c'est elle qui te dirige ta vie... » (J., rappeur).

les moyens de peser sur la sélection des musiciens susceptibles d'être édités, sur les conventions collectives informelles qui organisent les relations professionnelles et sur la définition des critères de la qualité des produits. Gérer tout cela, c'est avoir du pouvoir, un pouvoir professionnel qui s'apparente à celui de la corporation (Segrestin, 1985, p. 213) ou de la guilde (Montias, 1996). De ce point de vue, l'accessibilité accrue des moyens de production de la musique soutient les « prétentions juridictionnelles » (Abbott, 1988, p. 60) des artistes ; elle leur donne davantage d'opportunités de « faire la loi » dans l'univers professionnel qui les entoure.

La professionnalisation des artistes repose dans ces conditions également sur l'acquisition de compétences managériales, qui assurent la qualité de leur participation au travail collectif organisé dans la maison de disque autour de leurs œuvres (c'est le professionnalisme du « managé ») et leur donne les moyens de mieux maîtriser leur engagement sur le marché musical (c'est le professionnalisme du manager). L'apprentissage des règles du « *business* », comme ils disent, apparaît donc aujourd'hui comme un élément très important de la formation des musiciens. Cela se ressent, par exemple, lorsqu'on les entend utiliser le vocabulaire du marketing et de la publicité au sujet de leurs disques : on parle alors de « produits », de « concepts », de « logos », de « slogans »... Dans le même esprit, les règles juridiques qui s'appliquent aux contrats d'artistes et à la distribution des disques semblent de mieux en mieux connues des musiciens (et leurs partenaires reconnaissent d'ailleurs que les négociations sont plus âpres avec les nouvelles générations de musiciens qu'avec leurs aînés)⁵.

2. 2. Le métier de musicien et ses attributs critiques

Les esthétiques des NM sont explicitement critiques, et leurs animateurs se présentent comme les porte-parole de groupes sociaux traditionnellement peu écoutés, socialement dominés. Ils considèrent ainsi leur travail comme une manière de faire entendre la voix d'une jeunesse portant un discours alternatif. Il faut certes différencier les propos des rappeurs, qui renvoient à des populations souffrant de la relégation dans des zones urbaines défavorisées, de celui des électronistes, plutôt issus d'univers *a priori* moins défavorisés (je schématise, puisque les divers sous-genres électroniques renvoient probablement à des groupes sociaux assez différents). Je passe vite sur ce point, mais ce qu'il faut retenir c'est que, d'un côté comme de l'autre, le travail musical est conçu comme un moyen de dénoncer les manquements et les abus du pouvoir politique (particulièrement dans le rap), et de moquer les excès et les menaces attachés au pouvoir médiatique (particulièrement dans les musiques électroniques). Ce ne sont pas seulement les textes chantés des œuvres (quand il y en a) ou les propos des artistes qui portent cette charge critique : c'est tout le cadre de travail qui est orienté dans ce sens (Jouvenet, 2004). L'iconographie souvent parodique qui accompagne les projets artistiques, et la musique, à la violence plus ou moins directement audible, sont en effet les produits d'espace d'interactions dans lesquels l'emprunt, le braconnage, le détournement sont érigés en principe de création. Les animateurs des NM cultivent ainsi une posture marginale, parfois à la limite de la légalité (atelier-squat, *sampling* non autorisé...), censée garantir une liberté de création salvatrice dans nos sociétés contemporaine.

Dans ce cadre culturel, plus qu'un emblème, un signe social, la musique est un instrument de lutte sociale, un levier pour agir sur le social. Mais si elle constitue le cœur de l'activité du musicien, mais elle n'occupe pas pour autant tout son espace de réflexion : les questions d'ordre esthétique participent en effet d'une réflexion plus générale sur la place de l'artiste et sur ses relations avec ses partenaires professionnels et son public. Dans leurs critiques comme dans la définition de leurs orientations de travail, les rappeurs et électronistes font par exemple preuve d'une conscience aigüe des effets – culturels – de la mainmise de certains acteurs sociaux sur les moyens ou les canaux de communication. La possibilité de disposer de son propre studio, voire de son propre label, ouvre dès

⁵ « À force d'observer les maisons de disques, on a vu comment procéder, on a vu comment se faisait le chemin entre le mec qui écrit un texte et le mec qui achète le disque. Aujourd'hui, on sait faire un disque, on sait le produire, on sait le faire distribuer, on sait mobiliser la presse pour en faire parler... On a appris une méthode », raconte un artiste. Un autre : « Pendant longtemps, on a pensé qu'à la musique et complètement négligé le côté *business*. C'est ce dont on a souffert... c'est de la naïveté (...) Depuis, les dents ont poussé et je ne fais rien si le *business* n'est pas bien réglé ».

lors de nouvelles perspectives, à la fois stylistiques et socioprofessionnelles. Le studio « domestique » est un atelier de travail pratique (et de travaux pratiques), que le musicien contribue à imprégner des représentations culturelles éloignées de celles qui sont attachées au circuit des multinationales ; c'est aussi une entreprise vers laquelle il devient possible de faire converger et de capitaliser diverses ressources professionnelles (argent, compétences), au profit des artistes et de leurs proches. À leur volonté de détourner des matériaux sonores et des canaux de diffusion, de produire un sens alternatif (ce qui n'est pas nouveau), s'ajoute ainsi le désir d'apprendre au contact des puissants acteurs du secteur (*i. e.* les majors du disque), de les « infiltrer », comme disent les rappeurs, de grignoter leurs parts de marché sans perdre de vue cet objectif « corporatiste » : rapatrier les ressources professionnelles sur leurs territoires, sur celui des artistes (« Pouvoir faire de la musique/Tout en gardant mon éthique/Faire du fric sans jamais tâcher l'image de ma clique », chante le rappeur Kool Shen).

L'extension de la sphère de responsabilité de l'artiste n'est donc pas seulement un effet de l'intérêt des majors à laisser l'animation du secteur risqué de l'innovation artistique aux labels « indépendants ». Les normes socioprofessionnelles qui traversent le monde des NM font en effet de l'entreprise de production musicale un espace d'investissement qui dépasse le face-à-face avec les machines sonore, le maniement du micro ou du stylo. Il est du ressort du rappeur et de l'électroniste de se préoccuper de l'adéquation de sa musique au projet global de sa culture musicale de référence. Il lui incombe donc, pour être un bon rappeur, un bon électroniste (et un juste critique), de penser la relation entre sa musique et le monde social, d'étendre ses responsabilités aux activités para-artistiques et réfléchir en même temps et de manière cohérente ses propositions musicales *et* les formes de son investissement commercial, de travailler le lien entre son atelier et la société. Bref, il est de sa responsabilité d'artiste de doubler le travail sur l'œuvre d'un travail d'accompagnement des œuvres dans les réseaux professionnels. Cet accompagnement est motivé par des raisons économiques individuelles (il faut s'assurer que la répartition des retombées financières des ventes ne se fasse pas au détriment du créateur) et collectives (il s'agit de détourner les ressources financières et socioprofessionnelles vers des groupes qui en sont traditionnellement plutôt dépourvus). Il se justifie aussi par des raisons esthétiques propres aux cultures musicales actuelles : la projection du musicien en dehors de son « laboratoire » lui permet, en amont du processus créatif, de nourrir son projet artistique du contact avec la société, d'une certaine familiarité avec ses « problèmes », et, en aval, de garantir par sa présence la fidélité de la diffusion des œuvres aux intentions du créateur (cette projection de l'artiste hors de son atelier elle-même, avec ses heurts et ses hésitations, constitue naturellement une matière de premier choix pour la création, et la vie professionnelle apparaît comme une source d'inspiration caractéristique des NM). De ce point de vue, on peut sans doute dire que l'accès aux outils de la production musicale a aiguisé le sens critique du musicien, qui se prévaut désormais d'une prise (sur le) social(e) plus efficace que celle que fantasme l'artiste lorsqu'il est enfermé, de gré ou de force, dans une tour d'ivoire.

3. La carrière de l'artiste en images

Les représentations qui structurent le rapport des artistes à leur travail portent aussi sur la succession des expériences de travail et la nature de l'espace professionnel. C'est en évoquant cette image de la carrière que nous concluons.

3. 1. Un espace de travail « fluide »

Sans se risquer à évaluer l'efficacité sociale du discours alternatif lié à ces nouvelles figures musicales, on peut néanmoins avancer que la multiplication des home-studios a changé le milieu professionnel, qu'elle a contribué à le « fluidifier ». Premièrement, la partition amateurs/professionnel y perd de sa force distinctive, compte tenu de la possibilité maintenant donnée à un nombre étendu de musicien de pénétrer le marché du disque. L'indétermination des statuts s'en trouve accrue : la plupart des artistes qui s'investissent sur ce marché vivent dans une espèce de semi-professionnalisme qui se

définit à la fois par des investissements continus dans les réseaux commerciaux⁶ et par l'incertitude portant sur la pérennité de leur valeur professionnelle. À ce flou statutaire s'ajoute une indétermination pratique : les activités (création, enregistrement, promotion) de celui que l'on pourrait classer parmi les professionnels, qui a déjà publié plusieurs albums, et celles de celui que l'on pourrait classer parmi les amateurs, qui tente de séduire des labels avec des « maquettes » plus ou moins abouties, ne diffèrent pas fondamentalement.

Deuxièmement, l'abandon opportuniste (par les majors) de la coûteuse recherche de l'innovation aux petits labels a paradoxalement intensifié les espoirs des artistes d'avoir une chance (un jour) de sortir du lot et de passer de l'ombre (de l'« *underground* », dit-on) à la lumière. Spectateurs privilégiés de la permanence du renouvellement de l'offre musicale, les artistes (mêmes débutants) trouvent dans le *continuum* pratique qui relie les vedettes aux autres de nouvelles raisons d'espérer profiter un jour du jeu des chaises musicales de la mise à l'épreuve permanente des projets. L'expérience de ce *continuum*, celle de la soudaineté avec laquelle certains parviennent à s'extraire de la masse pour apparaître comme la nouvelle vedette à venir (« *the next big thing* », comme disent les professionnels) agissent en effet comme les garanties que tout est possible en ce (bas) monde, et favorisent l'impression des artistes qu'il ne manque pas grand-chose à leur projet pour que les choses se précipitent (au sens dynamique et chimique du terme) et qu'ils puissent enfin recevoir les dividendes des efforts consentis dans l'ombre, en contractant avec une grande maison de disques⁷. Et ce d'autant plus que les rares professionnels à l'abri d'un retour à la case départ profitent d'une exposition médiatique disproportionnée pour jouer – conformément aux règles esthétiques avec lesquels ils savent composer – la carte du spontanéisme et de l'aisance créative, gommant ainsi l'importance du bagage dispositionnel pouvant éventuellement expliquer leur situation de « nanti ».

Troisièmement (troisième facteur de la « fluidité » des statuts), la continuité entre le versant artistique et managérial de la production musicale se trouve accentuée par la propension des artistes à coiffer plusieurs casquettes. Je l'ai dit, les exigences de leurs employeurs potentiels, comme leur culture musicale, leurs revendications « autonomistes », les poussent à adopter des profils « multifacettes ». « Mettre la main à la pâte » n'est pas déshonorant : bien au contraire, c'est tout à l'honneur du rappeur ou de l'électroniste de se préoccuper des formes sous lesquelles son travail (ou celui de ses proches et/ou protégés) va rencontrer le public des auditeurs. Sans compter que cette forme de multiactivité leur permet de diversifier leurs « portefeuilles d'activité et de ressources » (Menger, 1989), en misant sur les trois niveaux de la création, de la production et de la diffusion. Outre ses effets éclairant sur les activités de création, la capacité à maîtriser les « ficelles » du marketing ou de la vente augmente en effet l'employabilité de l'artiste et ses chances de multiplier les lignes de carrière (parfois dans une perspective carriériste qui incite certains musiciens à comparer la trajectoire de l'artiste à celle de l'ouvrier qui « entre en stage dans une entreprise » par le niveau le plus bas, puis gravit les échelons pour devenir manager).

Les artistes se trouvent donc être les acteurs d'une déspecialisation des rôles qu'ils payent sans doute en acceptant la précarité de contrats à la durée de plus en plus réduite (notamment dans le milieu indépendant, où les collaborations artistiques peuvent ne concerner qu'un seul titre). On peut penser en effet que le coût de l'extension des responsabilités professionnelles des artistes puisse être l'atomisation (la dispersion) des contrats – puisque accepter de prendre en charge le management de l'innovation délaissé par les majors, de le rapatrier du côté des indépendants, c'est accepter d'« ouvrir les vannes » des nouveaux arrivants et de transformer cet espace en une zone de « coups d'essais » risqués, de paris à court terme.

⁶ Comme me l'a dit un rappeur (qui pourrait être défini comme un amateur, si cette dénomination ne gommait pas, justement, certains des espoirs qui informent nettement sa pratique de la musique) : « pour l'instant c'est un hobby mais on garde en tête qu'on peut percer un jour ou l'autre et qu'il faut travailler dans ce sens ».

⁷ Je passe sur la manière dont les artistes s'accommodent de cette incertitude, et « attendent » leur tour en déployant des stratégies de multiactivité professionnelle.

3. 2. La carrière comme développement de soi

Dans un univers professionnel où les individus sont constamment incités à innover, à proposer des œuvres et à afficher des identités originales, l'éclatement de la carrière en une suite de partenariats, de contrats est censé offrir un environnement particulièrement propice pour renouveler son profil. La succession des projets devient ainsi vertueuse, pour peu que l'artiste sache y voir une mine d'opportunités identitaires. Le modèle de la carrière qui semble s'imposer est ainsi celui de la maturation de l'identité professionnelle au fil des expériences et des partenariats – l'apport de ces derniers se situant à la fois sur le plan des informations sur le milieu, sur celui de l'exposition à laquelle ils obligent, et sur celui des compétences qu'ils permettent d'acquérir, en situation de travail. Pour réussir, il faut donc être mobile, additionner « les connexions », comme le disent les musiciens.

Cela dit, pour que les innovations de l'artiste soient crédibles, pour qu'elles le constituent en auteur, elles doivent être personnelles et donc (biographiquement) attachées à sa personne. D'une certaine manière, le premier atelier de l'artiste, c'est l'artiste lui-même, et la multiplication des expériences professionnelles est donc également censée lui ouvrir une fenêtre sur lui-même. L'apprentissage du jeu professionnel se double donc d'un objectif « éthique » (à la fois hygiène et morale) : celui de la découverte de soi (découverte qui est d'autant plus profitable, d'un point de vue professionnel, qu'elle est sagement exposée⁸). Source de stabilité, ce travail de l'« authenticité », de la permanence de soi, vise à prémunir l'individu contre les dispersions piégeuses de la mobilité, et lui permet même de mieux en tirer profit : « je me suis toujours dit que si je reste moi-même, je pourrais aller loin », chante par exemple un rappeur. L'omniprésente référence à l'authenticité apparaît ainsi la fois comme le produit de la mobilité et de la coopération et comme leur antidote culturel.

Aborder la thématique (omniprésente dans ces univers) de l'authenticité me permet de boucler ce tour d'horizon des représentations attachées aux carrières dans le monde des professionnels des NM. Si la carrière, représentée de manière vertueuse comme la scène sur laquelle la mobilité se met au service de l'authenticité pour résoudre la tension entre plasticité et rigidité (l'une étant nécessaire au renouvellement réactif des projets, l'autre témoignant de l'autonomie intentionnelle), cette thématique de l'authenticité est aussi un moyen pour l'artiste de penser le rapport entre le singulier et le collectif, entre sa singularité et ses collectifs de référence. Le problème n'est donc plus celui de l'indépendance (encore moins celui de la pureté ou de l'« aura »), reconnue impossible et dépassée, mais celui de l'« authenticité », c'est-à-dire de l'attachement au collectif et du transport de soi dans la diversité (des situations) sociale(s) (« faire de la musique/tout en gardant mon éthique », cf. *supra*).

La logique de l'individuation et de la culture de l'originalité n'implique pas forcément, en effet, le détachement de l'individu par rapport au collectif. Les discours des animateurs des univers musicaux actuels témoignent au contraire de manière caractéristique de l'importance de l'appartenance plus ou moins provisoire à des collectifs (même le plus grand artiste y est en effet considéré comme point d'une chaîne de relations sociale). Apparaissant, dans les récits de carrière, en tant que matière créative, réservoir de ressource pour l'action ou milieu d'évaluation, ces collectifs sont aussi bien la bande d'amis que le groupe de travail du label ou le public d'un concert. L'injonction d'individuation favorise dès lors l'intensification d'une réflexivité qui ne saurait se libérer de sa dette envers ces collectifs. La connaissance de soi est aussi, dans le cas de ces professionnels de la musique, reconnaissance du collectif *en soi*.

De ce point de vue, le spectacle musical, classiquement fondé sur la « pleine visibilité de l'auteur »⁹, expose les doutes d'un travailleur reconnaissant pleinement qu'il est traversé par des forces qui le dépassent – des forces sociales. De par la médiatisation dont ils font l'objet, les musiciens actuels donnent ainsi une visibilité particulière (et particulièrement touchante, pour certains en tout cas) aux interrogations résultant du constat de l'hétérogénéité des outils et des logiques de la transformation de soi. En effet, l'invitation à se pencher sur son propre cas et à mesurer l'influence du collectif sur soi,

⁸ On touche là à la question de la spectacularisation de la sincérité artistique, source inévitable et inépuisable de paradoxes (d'ailleurs eux-mêmes spectaculaires) pour les commentateurs du travail artistique.

⁹ L'expression est empruntée à l'histoire de l'édition littéraire de R. Chartier (1996, p. 57).

afin de mieux maîtriser son originalité, conduit à souligner les assurances données par la présence du collectif en soi, mais elle révèle aussi, inévitablement, la fragilité de l'individu, en l'obligeant à une introspection vertigineuse. Comme l'avouent certains artistes un brin désabusés, il ne suffit pas de « se chercher » : encore faut-il « se trouver » !

Dans l'autobiographie du romancier M. Amis (2003, p. 281), on lit que le succès du format autobiographique tient à la croyance que « dans un monde (...) de plus en plus soumis à des intermédiaires », on est amené à ne « se fier qu'à la ligne droite de l'expérience vécue » et à « déplac[er] l'objectif vers l'intériorité ». Mais qu'est-ce qui reste à soi (et de soi) lorsque cette introspection conduit à comptabiliser ses dettes ? « *Je donne ce que j'ai, je n'invente rien* », assure le rappeur Joey Starr. Rien ne se crée, tout se transforme : slogan connu mais problématique (et donc intéressant) en matière de sociologie des créateurs !

Bibliographie

- Abbott A., 1988, *The system of professions*, Chicago & Londres, Chicago University Press.
- Amis M., 2003, *Expérience*, Paris, Gallimard.
- Berger D., Peterson R., 1975, « Cycles in symbol production. The case of popular music », *American Sociological Review*, vol. 40 (2), pp. 158-173.
- Caves R., 2000, *Creative industries*, Cambridge, Mass. & Londres, Harvard University Press.
- Chartier R., 1996, *Culture écrite et société*, Paris, Albin Michel.
- Jouvenet M., 2003, « Figures actuelles du musicien. Sociologie des cultures musicales et professionnelles du rap et des musiques électroniques », thèse de doctorat, Paris, EHESS-ENS.
- Jouvenet M., 2004, « À l'écoute des musiques électroniques », *Cités*, n°19, pp. 81-92.
- Menger P.-M., 1989, « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'Année Sociologique*, vol. 39, pp. 111-151.
- Montias J.-M., 1996, *Le marché de l'art aux Pays-Bas. 15^{ème}-17^{ème} siècle*, Paris, Flammarion.
- Segrestin D., 1985, *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.

Féminisation des professions et régulation temporelle¹.

Nathalie Lapeyre

Equipe Simone / SAGESSE, Université de Toulouse

lapeyre@univ-tlse2.fr

Introduction

Le présent article se propose de rendre compte de l'intense travail de « torsion » des normes temporelles auquel se livrent les femmes dans les professions libérales. Cette action de gestion des différents temps sociaux s'opère simultanément sur les sphères du travail et du « hors travail », c'est-à-dire le temps familial, domestique, conjugal et de loisirs. Notre réflexion se base principalement sur les résultats d'une recherche menée dans le cadre d'une thèse de doctorat centrée sur l'analyse sociologique des processus de féminisation des professions libérales en France, à travers les expériences sociales des femmes et des hommes médecins, avocats et architectes (Lapeyre 2003a), mais également de l'apport de travaux de recherche collectifs (Cacouault, et al. 2002; Le Feuvre, et al. 2003). Si, historiquement, ces groupes professionnels se sont constitués sur l'exclusion des femmes, ces dernières « secondaient » néanmoins les carrières des hommes qui reposaient sur la délégation. Cette délégation se déclinait aussi bien à propos des tâches professionnelles que des tâches domestiques et familiales et faisait émerger une catégorie spécifique de « femmes épouses à multi facettes » : secrétaires, assistantes, comptables, hôtesse d'accueil, relations publiques, mères éducatrices et ménagères. L'arrivée des femmes dans les groupes professionnels bouscule quelque peu ce modèle de référence et permet de penser qu'il existe une reconfiguration partielle des manières de gérer le temps de travail et le temps hors travail. En effet, loin de se calquer sur les cadres temporels préexistants, extrêmement chronophages mais également garants de la « compétence » et de la « valeur » de l'individu au travail, les femmes dans les professions libérales (suivies par quelques confrères) adoptent une posture critique et tendent par là même à impulser une activité de distanciation envers ces schémas temporels normatifs définissant un « éthos professionnel » (Acker 1990; Lapeyre 2003a; Lapeyre and Le Feuvre 2005) spécifique.

A partir des résultats de l'enquête empirique, principalement composée d'une centaine d'entretiens biographiques (expérience au travail et « conciliation » des différentes sphères de la vie sociale) auprès de femmes et d'hommes exerçant dans les trois professions, dans différents statuts et modes d'exercice, notre démonstration vise particulièrement à rendre compte de l'arbitrage auquel se livrent les professionnelles entre un temps de travail moyen caractérisé par une exceptionnelle longueur, et des temps familiaux, domestiques et de loisirs qui s'articulent dans les interstices des temporalités professionnelles. Nous soutenons que les processus de féminisation des professions libérales ne résultent pas seulement de l'augmentation générale du niveau de qualification des femmes (Crompton and Sanderson 1990), ils accompagnent également un mouvement de transformation structurelle des professions, qui se reflète dans l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail, mais également des formes inédites de l'organisation des temporalités professionnelles et des temporalités familiales (Lapeyre 2003a; Le Feuvre 2001; Pringle 1998). Après avoir brièvement présenté quelques indicateurs pertinents afin de caractériser la féminisation des trois contextes professionnels (modes d'exercice, spécialisations, temps de travail, revenus, etc.), nous présenterons quelques stratégies de réduction de la pression temporelle mises en œuvre par les professionnelles. Dans un dernier temps, à l'appui de trois portraits de femmes exerçant dans les professions libérales, nous présenterons une typologie temporelle rendant compte des différentes modalités de gestion de l'interface profession – famille, de la plus « traditionnelle » à la plus « égalitariste ».

I. Approche croisée des trois contextes professionnels

¹ Une version de ce texte sera publiée dans Lapeyre N., 2006, « De l'inflexion des normes temporelles à la redéfinition de 'l'éthos professionnel'. L'exemple des femmes dans les professions libérales en France », in Blanche Le Bihan et Claude Martin, *La Balance entre vie familiale et vie professionnelle : un enjeu pour l'action publique*, coll. Lien social et politiques.

L'analyse des groupes professionnels étudiés nous révèle que chacun possède sa propre dynamique historique de féminisation, avec un potentiel d'expansion spécifique et des temporalités d'action singulières. Actuellement, les taux de féminisation de ces trois professions sont respectivement de 37% pour les médecins, 47% pour les avocat-e-s et 17% pour les architectes. Si le processus de féminisation s'est réellement enclenché dans les années 50-60 au sein des professions juridiques, 60-70 pour la profession médicale et 80-90 pour les architectes, les dernières promotions de diplômé-e-s font état d'une mixité parfaite (médecine et architecture) ou d'une mixité à l'avantage des femmes (profession d'avocat-e). Toutefois, ce récent renversement de tendance n'est pas encore à même d'entraîner une remise en cause des tendances structurelles lourdes relatives à la place des femmes sur le marché du travail (hiérarchisation, ségrégation sexuée horizontale et verticale) (Maruani 2000) repérables dans ces trois groupes professionnels.

La différenciation des pratiques professionnelles entre les hommes et les femmes est repérable à travers toute une série d'indicateurs, dont le mode d'exercice professionnel. Les femmes (médecins, avocates et architectes) ont tendance à être surreprésentées dans l'exercice salarié, ce dernier recouvrant des réalités très différenciées, dans un contexte où l'exercice en cabinet libéral reste la norme dominante. Cette hiérarchie statutaire implique toute une série de conséquences relatives à leur évolution professionnelle : des carrières moins intéressantes, moins prestigieuses et beaucoup moins bien rémunérées, menant inévitablement à des différences de salaires très significatives entre hommes et femmes (Birkelund, et al. 1999). Au-delà du mode d'exercice professionnel, le profil d'exercice se différencie sensiblement autour de l'opposition entre pratique généraliste et spécialisation pour les deux sexes. Par exemple, au sein de la profession médicale, les femmes se répartissent assez équitablement entre généralistes (35.4% de femmes) et spécialistes (36.1% de femmes) en 2000 (Simon and Niel 1999). Mais cette répartition masque le phénomène de ségrégation verticale des carrières qui reste effectif. En effet, les professionnelles restent concentrées dans quelques spécialités : spécialités médicales plutôt que spécialités chirurgicales (Lapeyre and Le Feuvre 2005), droit des personnes ou de la famille plutôt que droit des fiscal ou des sociétés (Le Feuvre and Walters 1993), constructions liées à la vie quotidienne ou à l'enfance (petites réhabilitations, constructions sur chantiers de taille modeste) plutôt qu'architecture des grands ensembles ou bâtiments publics (Lapeyre 2004a).

Cette ségrégation sexuelle du travail trouve un écho dans la distribution des temps de travail et des revenus. Si ces professions hautement « chronophages » se caractérisent par des temps de travail très longs, pour les hommes comme pour les femmes, il n'en reste pas moins que les professionnelles comptabilisent un temps de travail moins important que leurs confrères. En l'état des statistiques actuelles, les données dont nous disposons sur le temps de travail sont partielles. Nous savons toutefois que les femmes médecins généralistes travaillent en moyenne 51 heures par semaine contre 56 heures pour les hommes médecins (Niel and Vilain 2001) ; pour les professions juridiques et les architectes, les estimations avancent un temps de travail des femmes égal entre $\frac{2}{3}$ et $\frac{3}{4}$ de celui de leurs collègues hommes (Nogue 2002; Vauchez, et al. 2002). Cette distribution inégale des temporalités travaillées entre les deux sexes se répercute au niveau des revenus d'activité. Les fourchettes d'estimation disponibles oscillent entre un différentiel de 30% (médecins) à plus de 50% (avocat-e-s et architectes). Ces différentiels sont imputables à plusieurs facteurs : les temps travaillés tout d'abord mais aussi la localisation dans les différents types de structures et la spécialisation de l'activité. Enfin, les hommes et les femmes se localisent différemment, que ce soit dans les instances de régulation professionnelles (où les femmes sont très minoritaires) ou sur le territoire national (concentration des femmes dans les grands centres urbains). La localisation géographique s'envisage stratégiquement en fonction des possibilités de gestion ou de « conciliation » des problèmes temporels de gestion du triptyque travail-couple-famille (Junter-Loiseau 1999; Lapeyre and Le Feuvre 2004), contrainte temporelle pesant encore très largement sur les femmes (Brousse 2000) et s'ajoutant au rang des inégalités entre hommes et femmes soulevées précédemment au sein des groupes professionnels. *In fine*, « L'inégalité des sexes forme une composante bien réelle d'un ordre statutaire qui détermine des variations systématiques dans des domaines aussi cruciaux que la composition de la clientèle, la qualification du travail ou le revenu économique » (Karpik 1995)288).

Tous les indicateurs attestant d'une différenciation des pratiques entre les deux sexes renvoient de manière plus ou moins directe aux contraintes temporelles et à la répartition inégalitaire des temps, au cœur de toutes les inégalités entre les hommes et les femmes et ayant des répercussions dans tous les

domaines de la vie sociale (ségrégation et concentration de l'emploi des femmes dans un petit nombre de métiers, problèmes d'accès à la formation continue, différentiel de salaire, répartition inégalitaire du travail domestique, etc.).

II. Stratégies d'action sur les temporalités

Bien au-delà des inégalités temporelles repérables au niveau quantitatif entre les hommes et les femmes exerçant dans ces professions, l'analyse qualitative a mis en évidence que de nouvelles pratiques en émergence témoignent d'une logique de redéfinition de l'« éthos professionnel » de l'exercice libéral, c'est-à-dire des manières de faire et d'agir communément admises dans un groupe professionnel donné. Cet « éthos professionnel » de référence, toujours largement présent dans les esprits, symbolise le modèle de la disponibilité quasi-permanente du praticien au travail, dans une profession hautement chronophage et son pendant, l'indisponibilité totale du praticien à la sphère familiale et domestique. La reconfiguration de l'« éthos professionnel » induit une nouvelle organisation des temps professionnels (par le biais de l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail), articulée avec la gestion des temporalités familiales. Cette répartition des différents temps sociaux est directement liée aux contraintes inhérentes à l'exercice professionnel (concurrence, etc.) qui autorisent - ou pas - une flexibilité du travail, mais également aux représentations que se font les individus de ce qu'est la « conciliation » de la vie en deux – au travail et hors travail (Lapeyre and Le Feuvre 2004).

Les redéfinitions progressives de « l'éthos professionnel » sont repérables à travers toute une série de pratiques permettant de « compresser » le temps de travail, adoptées principalement, mais pas exclusivement par des femmes, dont la « densification » temporelle, la flexibilité « choisie » et la limitation de la disponibilité au travail (Lapeyre 2003b; Lapeyre 2004b). Concrètement, cela signifie gérer son carnet de rendez-vous au plus serré, faire en sorte qu'aucun temps mort ne vienne émailler les journées de travail qui se suivent à un rythme soutenu. C'est choisir, par exemple, son type de clientèle ou de clientèle et les dossiers traités, enchaîner les rendez-vous en continu, réduire sa disponibilité en éliminant au maximum les gardes, les visites à domicile et les plages horaires de consultation pour les médecins, par exemple ; ou encore limiter les déplacements pour les avocats et les architectes.

D'autres indicateurs font apparaître des stratégies de délégation du travail, des journées en continu avec l'annulation de la pause déjeuner, afin de terminer plus tôt le soir. L'exercice libéral associé en cabinet ou en agence groupée peut parfois faciliter ces ajustements temporels, à l'interface de la sphère professionnelle et familiale. De même, les modes d'exercice particuliers (homéopathie, acupuncture, en médecine ; droit de l'environnement chez les avocats ou encore urbanisme, chez les architectes), permettent plus de plasticité dans la régulation du temps de travail.

C'est donc toute une activité de production, de « bricolage », de « torsion » des modes d'exercice et du temps de travail, qui permet aux femmes d'atteindre une forme de « souveraineté temporelle » (Crompton and Le Feuvre 2003; Lapeyre 2003b) au sein de ces professions.

III. Vers une typologie temporelle

Ces différents résultats de recherche ont permis de construire une typologie des positionnements différenciés des femmes et des hommes au sein des professions libérales. Cette typologie rend compte des différentes modalités de gestion de l'interface profession – famille (trois ont été répertoriés au total), mettant en avant une approche dynamique des rapports au temps [voir tableau 1 récapitulatif des positionnements]. Elle s'articule autour de l'action concertée de trois pôles d'ajustement, au rang desquels les initiatives et les ajustements temporels, les rapports de pouvoir ainsi que les représentations des individus quant à la division sexuelle du travail (dimension cognitive ; valeurs, croyances ; réflexivité par rapport au genre).

Le positionnement « normatif »

Le positionnement dit « normatif » rend compte de l'expérience des femmes ayant adapté leurs temporalités professionnelles en fonction des contingences domestiques et familiales qui leur incombent prioritairement. Par exemple, elles calquent leurs emplois du temps professionnels sur les horaires et le calendrier scolaire. Dans ce contexte, en termes de division du travail entre les sexes, c'est le principe de complémentarité des sexes qui prime (Parsons 1939; Parsons 1963), en tant que

principe tacitement imposé aux femmes et revendiqué par elles. Contribuant aux revenus du ménage de façon tout à fait secondaire, elles sont économiquement dépendantes [voir tableau 1]. Malgré la rigidité réelle de certaines formes d'exercice professionnel, les femmes mettent en œuvre des stratégies de contournement des obstacles (stratégies de réduction du temps de travail, densification, cabinets groupés, etc.) afin de se ménager un repli domestique et familial. Les marges de manœuvre et d'autonomie des femmes acquises par l'accès à une profession supérieure vont être usitées pour gérer les tensions entre la sphère professionnelle et familiale. Leurs compagnons sont des « gentleman » (de Singly 1996)69 ; ils reconnaissent et approuvent le bien-fondé de la revendication des femmes à exercer une activité professionnelle, mais la subordonnent au respect intégral des fonctions prioritaires d'épouse et de mère. Toutefois, le positionnement « normatif » regroupe également des femmes présentant des modes d'implication professionnels proches des engagements temporels des collègues hommes, avec des carrières continues. Loin de remettre en cause la division traditionnelle des tâches au sein du couple, l'effet semble alors jouer en sens contraire. Se sentant quelque peu coupables de « trop » travailler, dans un environnement qui n'autorise pas forcément beaucoup de souplesse, le temps « hors travail » est alors totalement voué à l'implication domestique et familiale, annihilant le temps de loisirs individuel, temps gommé de l'expérience du sujet. Du côté des hommes, le positionnement normatif les place dans la droite ligne de l'« éthos » professionnel traditionnel, centré sur un « contrat de genre » (Fouquet, et al. 1999)² spécifique, qui se définit par un surinvestissement temporel dans l'espace professionnel, au détriment de la sphère familiale et domestique, laissée entièrement à la charge de leurs compagnes. Au sein de cette localisation, la relative autonomie offerte par une qualification professionnelle et l'exercice d'une profession supérieure a, paradoxalement, entraîné des arrangements domestiques relativement conventionnels (Crompton 2000; Crompton and Harris 1997).

Portrait d'une avocate libérale exerçant en cabinet individuel, trente-quatre ans, mariée, deux enfants de quatre et sept ans (F/AV37).

Fille d'un cadre bancaire et d'une femme au foyer, titulaire d'un baccalauréat littéraire option arts plastiques, la « raison » parentale la poussa à commencer des études de droit. Après une maîtrise orientée en droit des sociétés et en droit des affaires, elle rentra directement dans la vie active, profitant de la loi opérant la fusion des professions de conseiller juridique et d'avocat (1993). Elle fut avocat stagiaire pendant trois ans dans un cabinet de conseil juridique à T. et eut une première maternité pendant cette période. Après avoir prêté serment, elle se rapprocha de son domicile, situé dans un département rural du sud-ouest. Elle occupa un emploi d'avocate collaboratrice pendant quatre ans et eut un deuxième enfant. A l'issue de cette collaboration, malgré une proposition d'association, elle préféra s'installer à son compte. Elle évoque les divergences générationnelles avec son ancien employeur et met surtout l'accent sur l'éloignement de son domicile (vingt kilomètres) et les problèmes de « conciliation » auxquels elle est confrontée. La jonglerie quotidienne avec les crèches, l'école, les nourrices, les courses, etc. lui incombe. Une installation en cabinet libéral individuel, proche du domicile, est susceptible de lui offrir les marges de manœuvre nécessaires pour cette prise en charge. Son conjoint, prothésiste dentaire, installé en libéral depuis quelques années, fait en sorte d'arrêter son activité professionnelle vers dix-huit heures. Ayant lancé son activité depuis deux ans, elle n'est pas réellement passionnée par sa profession. Elle travaille essentiellement pour des raisons alimentaires, son mari ne pouvant pas à lui seul subvenir aux besoins du ménage, même si par ailleurs elle retire quelques gratifications de son métier. Si le gouvernement mettait en place un « salaire maternel décent », nul doute qu'elle stopperait immédiatement son cabinet libéral. Ses journées s'organisent en fonction des temporalités scolaires. Elle accompagne les enfants à l'école le matin, deux fois par semaine elle s'en occupe à l'heure du déjeuner pour éviter que ses filles ne mangent trop souvent à la cantine scolaire. Vers dix-sept heures au plus tard elle va les chercher et commence sa deuxième journée de travail. Son conjoint n'intervient dans cette organisation qu'exceptionnellement pour gérer les impondérables (audience tôt le matin ou tard le soir, rendez-vous d'urgence avec un client). Elle reste joignable pour ses clients sur son téléphone portable jusqu'à dix-neuf heures. Elle travaille à domicile lorsque ses enfants sont malades ou quand les vacances scolaires (ponts, petites vacances) la mettent dans l'embarras. Au niveau professionnel, elle a

² Les auteures précisent que d'après Fagan et O'Reilly (Fagan and O'Reilly 1998), l'idée de « contrat social » entre les sexes se réfère aux règles tacites, obligations mutuelles, droits et devoirs qui définissent les relations entre les femmes et les hommes, entre les genres et les générations et finalement entre les sphères de la production et de la reproduction. Ce contrat induit des tensions entre les principes d'organisation et cadres institutionnels des sphères publiques et privées (page 105).

choisi de s'installer dans un cabinet présentant des facilités d'accès - à la périphérie de la ville, avec un parking, afin que ses clients puissent se déplacer vers elle et non pas le contraire - et diverses commodités évitant les pertes de temps (photocopieuse, machine à timbrer, etc.). Elle limite son activité au conseil juridique et évite la dispersion au maximum, bien que l'ouverture locale des marchés lui donne la possibilité de se lancer dans le judiciaire. Elle emploie une aide ménagère quelques heures par semaine mais la gestion domestique et familiale repose sur ses épaules. Cette situation la satisfait, sa principale priorité, c'est la famille. Elle ne souhaite pas que son conjoint empiète sur son « territoire ». Quelquefois il s'occupe des devoirs de l'aînée, pendant qu'elle vaque à d'autres tâches. Dans les moments où elle était prête à tout laisser tomber, n'arrivant plus à faire face à toutes ses responsabilités, il l'a soutenue moralement. Elle souligne sa dépendance, son mari ayant des revenus supérieurs aux siens. Estimant que *in fine* les femmes ont perdu au jeu de l'indépendance économique, elle envie le destin de sa mère, femme au foyer mariée à un cadre supérieur.

Le positionnement transitionnel

Les individus se localisant dans le positionnement transitionnel¹ témoignent d'une très forte implication temporelle dans le travail de la part des femmes. Localisation intermédiaire mais durable entre les deux localisations « normatives » et « égalitaires », elle semble propice à un certain nombre de tentatives d'ajustement [voir tableau 1]. La sphère professionnelle est légitimement considérée comme un « espace de réalisation personnelle » des femmes. Dans l'espace conjugal, les hommes « pygmaliens » n'hésitent pas à soutenir l'engagement professionnel de leur compagne et peuvent parfois se transformer en véritables « coaches » (de Singly 1996)69). Dans les faits, cela implique une renégociation dans les couples de la prise en charge de certaines activités familiales ou domestiques – ou leur sous-traitance, généralement à d'autres femmes (nourrices, femmes de ménage, etc.). Concrètement, cela peut se traduire par une « socialisation au remplacement » des compagnons/conjoints, qui marque une prise en charge systématique chez ces derniers des tâches à effectuer dans des tranches horaires spécifiques ; la tranche 18h-20h étant un « classique » chez les professionnelles (consultation du soir, rendez-vous avec les clients). Si cette socialisation peut s'assortir d'une recomposition de la division sexuelle du travail traditionnelle dès que la disponibilité des femmes augmente ; en tout état de cause, la domination masculine (Bourdieu 1990) cède un peu de terrain par le biais de cette « substitution partielle négociée ». Ceci étant, l'investissement domestique des hommes tendrait à se réaliser selon un schéma « professionnel », imposé par une contrainte extérieure de nature professionnelle, entraînant une « gestion des tâches obligatoires ou d'organisation du flux d'opérations réalisées par des individus qui sont « consignés » ou « d'astreinte » » (de Terssac and Flautre 2003)13). Ainsi, un compromis tacite entre les deux conjoints est susceptible d'intervenir quant à l'investissement domestique et familial des hommes, avec toutefois un partage inégalitaire de la charge mentale (Haicault 1984) des espaces-temps domestiques et un maintien des normes domestiques et éducatives. Du côté des hommes exerçant dans les professions libérales, des déclinaisons transitionnelles sont également repérables à travers la prise en charge de la gestion d'espace temps spécifiques et délimités.

Portrait d'une médecin généraliste libérale associée dans un cabinet médical, trente-neuf ans, mariée, deux enfants de sept et onze ans (F/MG21).

Originaire d'une famille proche du milieu médical, avec un père directeur d'un centre médico psychopédagogique et une mère puéricultrice, elle se lança dans les études de médecine, motivée par son intérêt pour la biologie. Elle passa le barrage de la première année de médecine au second essai, en 1981. Ses études se déroulèrent ensuite sans encombre. Elle eut son premier enfant pendant son stage d'internat et une fois son doctorat obtenu, elle décida de continuer ses études. Cette décision coïncida avec son déménagement sur T. afin de s'installer avec son conjoint. Elle fit un DEA d'éthique médicale, suivi d'une thèse sur le même sujet, assortie d'une allocation de recherche. Elle profita de cette période pour s'occuper davantage de son enfant et en faire un second. Après avoir soutenu sa seconde thèse, à l'âge de trente-deux ans, elle eut l'opportunité de racheter les parts de clientèle d'une jeune médecin dans un cabinet de groupe, situé dans la même rue que son domicile. Elle pensait que cette association lui offrirait une qualité de vie « idéale ». Idéale dans le sens où elle pensait pouvoir moduler ses horaires de travail comme elle l'entendait. Mais tel n'est pas le cas car ses deux associées n'y sont pas du tout favorables. Les marges de manoeuvre sont donc très limitées. Elle est toutefois parvenue, non sans peine, à négocier l'échange du mardi après-midi, qui était sa demi journée de libre, contre le mercredi après-midi, sauf périodes d'épidémies diverses. Depuis quelques temps, elle a également réussi à confier ses gardes à une remplaçante. Elle totalise un temps de travail de près de soixante heures par semaine, commence à 8h30 après avoir déposé les enfants à l'école, et finit vers 20h-20h30. Elle essaie de passer voir ses filles à son

domicile (récupérées à l'école par une nourrice qui assure la tranche horaire 16h30-19h et le suivi scolaire) un moment, entre son temps de visites à domicile et son temps de consultation au cabinet. Les tâches domestiques sont assurées six heures par semaine par une personne extérieure. Son conjoint, directeur d'une agence bancaire, qui l'a toujours soutenue tout au long de son parcours, prend le relais à 19 heures et s'occupe de la prise en charge de la vie domestique et familiale (courses à 80% et repas du soir) jusqu'à 20h30 ; la tranche horaire 18h-20h30 correspondant à un espace temps de consultation particulièrement chargé pour elle. Mais les effets de cette « socialisation au remplacement » provoquent une inversion immédiate de la division sexuelle du travail dès son retour au domicile. Dès qu'elle passe la porte, clic ! Tout redevient comme avant... L'organisation de toutes les tâches non accomplies passe par elle prioritairement, week-end compris.

Le positionnement « égalitaire »

Enfin, la localisation dite « égalitaire » comprend des professionnel-le-s se démarquant des modèles normatifs, aussi bien dans la sphère du travail que dans la sphère privée. Le positionnement met en évidence un principe d'interchangeabilité entre les hommes et les femmes, un partage dans la répartition des tâches domestiques et familiales, ainsi qu'une distance aux stéréotypes traditionnels de sexe [voir tableau 1]. Il fait place à l'invention, au changement. Hommes et femmes tentent activement de moduler leurs horaires de travail avec leurs responsabilités familiales et témoignent d'une volonté de distanciation face à l'« éthos » professionnel dominant, caractérisé par un temps de travail chronophage. Dans la sphère domestique, familiale et conjugale, la division du travail entre les hommes et les femmes est susceptible de revêtir des atours plus « égalitaires » ou « démocratiques » (Giddens 1992). Pour ce faire, ils et elles reconsidèrent et se détachent quelque peu des normes domestiques et éducatives les plus strictes (en adoptant le principe de repas sommaires, une éducation relativement souple des enfants, etc.).

Une tentative de symétrisation des attitudes et des comportements entre les femmes et les hommes s'observe. En filigrane, nous retrouvons l'idée de tensions et de négociations permanentes, d'une vision du monde affirmée, argumentée, voire même imposée. L'action est possible, par l'expérience même de l'autonomie des femmes. Les personnes situées dans cette configuration peuvent donner le sentiment de vivre en « décalage » avec les temps sociaux dominants, mais ce relatif « déphasage » s'atténue grâce à la prise en charge commune des tâches domestiques (Gadéa and Lallement 2000) et une certaine « déspecialisation » des tâches (Méda 2001). Cuisine, « élevage » des enfants, bricolage, entretien, et mêmes soucis domestiques, charge mentale, etc. peuvent s'assouplir, voire devenir de plus en plus « indifférenciés », tendant à une « asexuation des enjeux de la conciliation ».

Ce partage est tout de même à relativiser car il intervient la plupart du temps en appui à une externalisation des soins aux enfants et des tâches domestiques (partage de ce qu'il reste à faire, ou qui n'est pas pris en charge par la personne employée - toujours une femme). Les professionnelles ont à leur actif des arguments inédits (indépendance – autonomie) pouvant imposer une rigidité soutenue au niveau de la charge de travail, ce qui pousse le compagnon à des ajustements durables et pas seulement « en remplacement » ou en « soutien ponctuel ». Parallèlement à ces renégociations, le processus de légitimation du travail des femmes est en œuvre, comme constitutif de l'identité sociale individuelle. En même temps, les professionnelles remettent en cause et se distancient des modèles professionnels antérieurs en tentant de les redéfinir et d'alléger les contraintes temporelles.

Dans la logique de cette attitude réflexive, les professionnelles peuvent mettre en application des « stratégies préventives objectives » impliquant le choix d'un compagnon partageant les mêmes visions que soi, à propos du travail domestique et de l'entretien de la maison, la carrière ; les représentations des rapports sociaux de sexe et une même philosophie de vie. Une vision commune en ce qui concerne les éléments de tension récurrents de la vie en couple (Beck and Beck-Gernsheim 2002). Cette réflexivité peut aussi se manifester plus tard, au cours de la trajectoire biographique. Au vu des conditions objectives dans lesquelles les femmes se trouvent, dans des emplois extrêmement chronophages, la nécessité dicte aussi cette répartition égalitaire. De fait, au gré des opportunités professionnelles, elles peuvent se retrouver contraintes à inviter prestement leurs partenaires à assumer une large part du travail domestique et de soins aux enfants, ou opérer un changement pour un partenaire plus « family friendly » (Crompton and Harris 1998).

Dans le positionnement dit « égalitaire », idéal typique, l'égalité n'est jamais parfaite, les catégories du « masculin » et du « féminin » doivent avoir quelque part « perdu » de leur efficacité opératoire. En tout état de cause ces catégories sont fortement questionnées par les acteurs. La mise en avant d'un

« éthos de genre constructiviste » (Le Feuvre 1999) remet fortement en cause la construction des catégories sexuées, ainsi que certaines pratiques professionnelles instituées (Pringle 1998).

Portrait d'une architecte libérale, âgée de trente-cinq ans, mariée, deux enfants de six et neuf ans (F/AR53).

Passionnée par le dessin, ses parents, père banquier et mère au foyer, la laissèrent entreprendre des études supérieures à l'école d'architecture de M. Suite à un parcours universitaire linéaire sans réelle difficulté, elle travailla en libéral en free-lance pendant six ans en naviguant d'une agence à une autre, en choisissant ses interlocuteurs et les projets sur lesquels elle souhaitait s'investir. Une association sur un concours avec un architecte de renommée internationale lui permit de faire reconnaître sa réalisation par le biais de publications sur des revues spécialisées. Pendant cette période de socialisation professionnelle, elle se maria et eut deux enfants, sans réellement réfléchir à ce que cela impliquait au niveau de l'organisation de son travail. Suite à ce premier projet de construction, elle obtint d'autres commandes en son nom propre, variant selon les aléas du marché. Réellement installée en pratique libérale individuelle depuis cinq ans, son agence « tourne », mais elle estime qu'elle est encore en phase d'installation. Elle eut une seconde fois l'opportunité, par un concours de circonstances, de faire réaliser un article reportage sur une autre de ses réalisations, la transformation d'un ancien bâtiment industriel en logement, publié dans une « bonne » revue d'architecture. Depuis, elle est retenue sur des concours, sans rationnellement se l'expliquer autrement que par cette publication, après avoir connu des années difficiles. Trois stagiaires sont installés dans son agence design située en centre-ville, travaillant ponctuellement avec elle pour des « charrettes » (deux fois par mois). Son conjoint, associé en profession libérale également dans un autre secteur (communication scientifique et technologique), a le même rythme de travail qu'elle (douze heures par jour). Si l'un ou l'autre amène les enfants à l'école le matin, la lignée féminine familiale (mère et belle-mère) assure le relais le soir, jusqu'à leur retour au domicile. De fait, elle a une attitude assez détachée envers l'organisation de sa vie familiale. Cette distanciation fait qu'elle n'a pas ce souci constant d'organisation, sachant que ses enfants sont « en de bonnes mains ». Dans la journée, elle vit pleinement pour son métier, avec cette âme d'artiste qui gouverne tout. Les week-ends, le couple s'oblige à ne pas travailler et s'occupe indifféremment des diverses tâches à effectuer, n'ayant pas fait appel à une aide ménagère car d'une part ils partagent le travail et d'autre part, ils résident dans une maison en chantier perpétuel. Pour le soir, le temps étant considérablement réduit, ils ont d'autant plus réduit leurs normes : alimentaires, domestiques, éducation des enfants, etc. Mais cette posture plutôt « égalitaire » ne va pas sans poser quelques problèmes de positionnement : elle par rapport à l'environnement éducatif de ses enfants (personnels de la crèche et de l'école) qui n'hésite pas à lui rappeler qu'elle n'est pas une « bonne mère » disponible ; lui par rapport à ses associés, plus âgés et conventionnels, restant tard le soir au travail et étant totalement désinvestis des contingences domestiques et familiales. Elle précise qu'il n'y a pas de distinction des « rôles » dans le couple, trouve cela tout à fait « normal ». Si ce n'est un inversement des assignations traditionnelles sur certains terrains, selon les « sensibilités » de chacun. Son mari qui apprécie particulièrement la mode s'occupe par exemple de l'habillement des enfants ; elle, par déformation professionnelle, répare, bricole et surveille les travaux de leur maison.

Conclusion

Au sein des trois groupes professionnels étudiés, les femmes – et les hommes – adoptent des arrangements temporels extrêmement diversifiés, dont certains témoignent d'une volonté de redéfinition des éthos professionnels et domestiques, qui sont avant tout de nouveaux « éthos temporels ». Nous avons mis en évidence, à travers les trois idéaux-types, des situations de sous-investissement professionnel, assorties d'une implication prioritaire dans la sphère domestique et d'une inexistence des temps de loisirs et/ou pour soi (positionnement normatif) ; des configurations où le sur-investissement professionnel s'équilibre avec une sous-traitance ou un « partage » des temps familiaux et domestiques laissés vacants, et excluant des temps de loisirs (positionnement transitionnel). Enfin, des positionnement plus ou moins « égalitaires », favorisant un investissement professionnel « modéré », un partage « équitable » et une redéfinition des normes domestiques et éducatives, permettant par là même de dégager des temporalités pour les loisirs ou pour soi (positionnement égalitaire).

Ces derniers individus développant des stratégies temporelles allant dans le sens d'un rééquilibrage des différents temps sociaux affichent une réelle volonté – et dans les discours, et dans les pratiques – de distanciation face au « contrat social entre les sexes » (Fouquet, et al. 1999) relativement inégalitaire dominant dans la société française contemporaine. Ces configurations quelque peu hybrides ne sont pas sans poser problème face au type d'organisation sociale dominante. Difficile en effet de réaliser l'égalité entre hommes et femmes dans un contexte institutionnel présupposant, de

manière plus ou moins explicite, l'inégalité entre hommes et femmes. Autrement dit, le pari est ambitieux étant donné l'environnement dans lequel il se déploie : « Il est impossible de faire entrer les nouveaux êtres humains « ronds » dans de vieilles cases « carrées » des impératifs du marché du travail, du système de l'emploi, de l'urbanisme, du système de protection sociale, etc. » (Beck 2001) 244). Quelles stratégies vont alors mettre en place les acteurs pour parvenir malgré tout à subvertir le jeu et faire passer des ronds dans des carrés ? Il est indéniable que de telles pratiques s'accompagnent de forts discours justificatifs. La transformation du genre que ce positionnement implique, à travers la reconfiguration des différentes temporalités sociales, questionne tout l'environnement social de l'acteur.

Tableau 1. Une approche dynamique des positionnements dans la configuration de genre (Lapeyre 2003a)376)

Passerelles / Positionnements dans la Configuration	POLES D'AJUSTEMENT				
	INITIATIVES Ajustement temporel			POUVOIR « Contrat »	REPRESENTATIONS Dimension cognitive Valeurs, croyances Réflexivité / Genre
	Travail Professionnel	Travail familial domestique	Autres Loisirs, temps pour soi		
N O R M A T I F ♀	-- Temps partiel Choix statut ou + Surinvestissement professionnel	++ Implications prioritaires Possibilités Externalisation Garde enfants	--	Assignation domestique Impositions tacites Domination	Principe de complémentarité Dépendance
	+++ Surinvestissement professionnel	-- Désinvestissement Participation mineure	++	Tensions et conflits / surinvestissement professionnel des femmes Assignation professionnelle des hommes	Principe de complémentarité Indépendance
T R A N S ♀	++ Surinvestissement prof. Prémices inflexion des pratiques	++ Externalisation Maintien des normes / éducation des enfants et la sphère domestique	0	Compromis tacite Renégociation de certains espaces-temps Tensions et Conflits/	Substitution partielle Négociée Partage inégalitaire de la charge mentale principalement dévolue aux femmes

I T I O N N E L ♂				Répartition DST prof./fam	
	++ Surinvestissement prof. Prémices infléchissement des pratiques	+ Externalisation Maintien des normes / éducation des enfants et la sphère domestique	+	Compromis tacite Renégociation de certains espaces-temps Tensions et Conflits/ Répartition DST prof./fam	Substitution partielle Négociée Partage inégalitaire de la charge mentale principalement dévolue aux femmes
♀ = ♂ E G A L I T A I R E	+ Investissement professionnel Marges de manœuvre Assouplissement Maîtrise Choix statut Temps choisi Redéfinition éthos professionnel Démocratisation Temporelle	++ Externalisation Adaptation / renégociation éthos domestique/éducatif Partage équitable	+	Négociation Invention Démocratisation des Rapports sociaux de sexe « a-sexuation » des enjeux de la « conciliation » / répartition DST prof./fam	Principe d'interchangeabilité Distance stéréotypes traditionnels « Dépassement » du genre

Références bibliographiques

- Acker, J.** 1990 'Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organisations', *Gender and Society* 4(2): 139-158.
- Beck, U.** 2001 *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris: Alto Aubier.
- Beck, U. and Beck-Gernsheim, E.** 2002 *Individualization*, London: Sage.
- Birkelund, G., Crompton, R. and Le Feuvre, N.** 1999 'The Feminization of the medical Profession', in R. Crompton (ed) *The Restructuring of Gender Relations and Employment. A Cross - National Perspective*, Oxford: Oxford University Press.
- Bourdieu, P.** 1990 'La domination masculine', *Actes de la recherche en sciences sociales* 84: 2-32.
- Brousse, C.** 2000 'La répartition du travail domestique entre conjoints reste très largement spécialisée et inégale', in INSEE (ed) *France, Portrait social*.
- Cacouault, M., Lapeyre, N., Le Feuvre, N. and Picot, G.** 2002 *La féminisation des professions libérales, Panorama statistique. L'exemple des femmes médecins et des avocates*, Paris: Rapport intermédiaire au Ministère de l'emploi et de la solidarité, Service des droits des femmes et de l'égalité, Etude n° 75.
- Crompton, R.** 2000 'The gendered restructuring of the middle classes: employment and caring', in R. Crompton, F. Devine, M. Savage and J. Scott (eds) *Renewing Class Analysis*, Oxford: Blackwell Publishers / The Sociological Review.
- Crompton, R. and Harris, F.** 1997 'Women's employment and Gender Attitudes : A Comparative Analysis of Britain, Norway and the Czech Republic', *Acta Sociologica* 40: 183-202.
- 1998 'Gender Relations and Employment: The Impact of Occupation', *Work, Employment & Society* 12(2): 297-315.
- Crompton, R. and Le Feuvre, N.** 2003 'Continuity and Change in the Gender Segregation of the Medical Profession in Britain and France', *International Journal of Sociology and Social Policy* 23(4-5): 36-58.
- Crompton, R. and Sanderson, K.** 1990 *Gendered Jobs and Social Change*, London: Unwin Hyman.
- de Singly, F.** 1996 *Le Soi, le couple et la famille*, Paris: Nathan.
- de Terssac, G. and Flautre, A.** 2003 'Variations autour des arrangements temporels sexués : la règle de rapprochement ?' *Papier de travail, Séminaire du CERTOP, février*.
- Fagan, C. and O'Reilly, J.** (eds) 1998 *Part-Time Prospects in Europe: An International Comparison of Part-Time in Europe, North America and the Pacific Rim*, London: Routledge.
- Fouquet, A., Gauvin, A. and Letablier, M.-T.** 1999 'Des contrats sociaux entre les sexes différents selon les pays de l'Union européenne', in B. Majnoni d'Intignano (ed) *Egalité entre hommes et femmes : aspects économiques*, Paris: La Documentation française.
- Gadéa, C. and Lallement, M.** 2000 'Les rationalisations du temps', in G. de Terssac and D.-G. Tremblay (eds) *Où va le temps de travail ?*, Toulouse: Octarès Editions.
- Giddens, A.** 1992 *The Transformation of Intimacy : Sexuality, Love & Eroticism in Modern Societies*, London: Polity Press.
- Haicault, M.** 1984 'La gestion ordinaire de la vie en deux', *Sociologie du travail* 3: 268-277.
- Junter-Loiseau, A.** 1999 'La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Révolution temporelle ou métaphore des discriminations?' *Cahiers du Genre* 24: 73-98.
- Karpik, L.** 1995 *Les Avocats. Entre l'Etat, le public et le marché XVIIIème-XXème siècles*, Paris: Gallimard.
- Lapeyre, N.** 2003a *La féminisation des professions libérales : analyse sociologique d'un processus. Le cas des femmes médecins, avocates et architectes*, Vol. 2 tomes, 421 pages + annexes, Toulouse: Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Toulouse-Le Mirail.
- 2003b 'Professional and Domestic Work Arrangements of Women General Practitioners in France', *International Journal of Sociology and Social Policy* 23(4-5): 97-122.
- 2004a 'Les femmes architectes : entre créativité et gestion de la quotidienneté', *EMPAN* 53: 48-55.
- 2004b 'Les femmes dans les professions libérales : modes d'engagement au travail et stratégies de gestion des temporalités sociales. Une analyse en termes de 'configurations de genre'', in S. Boutillier and B. Lestrade (eds) *Le travail des femmes. Axes d'émancipation*, Paris: L'Harmattan.
- Lapeyre, N. and Le Feuvre, N.** 2004 'Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de 'conciliation travail-famille' dans les professions supérieures en France', *Nouvelles Questions Féministes* 23(3): 42-58.

- 2005 'Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé', *Revue Française des Affaires Sociales*(1): 59-81.
- Le Feuvre, N.** 1999 'Gender, Occupational Feminisation and Reflexivity', in R. Crompton (ed) *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*, Oxford: Oxford University Press.
- 2001 'La féminisation de la profession médicale en France et en Grande-Bretagne : voie de transformation ou de recomposition du 'genre'?' in C. Philippe (ed) *Femmes et hommes dans le champ de la santé : approches sociologiques*, Rennes: Editions de l'École nationale de santé.
- Le Feuvre, N., Lapeyre, N., Cacouault, M. and Picot, G.** 2003 *La féminisation des professions libérales : l'exemple des femmes médecins et avocats*, Toulouse: Rapport final au Service des Droits des femmes et de l'égalité, août.
- Le Feuvre, N. and Walters, P., A.** 1993 'Egales en Droit? La féminisation des professions juridiques en France et en Grande-Bretagne', *Sociétés contemporaines* 16: 41-62.
- Maruani, M.** 2000 *Travail et emploi des femmes*, Paris: La Découverte.
- Méda, D.** 2001 *Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*, Paris: Flammarion.
- Niel, X. and Vilain, A.** 2001 'Le temps de travail des médecins : L'impact des évolutions sociodémographiques', *Etudes & Résultats* 114: 1-6.
- Nogue, N.** 2002 *Les chiffres de l'architecture. Populations étudiantes et professionnelles, tome 1*, Paris: Editions du patrimoine.
- Parsons, T.** 1939 'The Professions and Social Structure', in T. Parsons (ed) *Essays in Sociological Theory*, New York: Free Press.
- 1963 'Age et sexe dans la société américaine', in T. Parsons (ed) *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris: Plon.
- Pringle, R.** 1998 *Sex and Medicine. Gender, Power and Authority in the Medical Profession*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, M. and Niel, X.** 1999 'Les effectifs et la durée de travail des médecins au 1er janvier 1999', *Etudes & Résultats* 44: 1-8.
- Vaucher, A., Willemez, L. and Gallemand, F.** 2002 *Contribution à la connaissance statistique de la profession d'avocat*, Paris: Enquête pour le Conseil national des barreaux.

L'usage des TIC dans l'articulation vie privée et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre ?

Laurence Le Douarin

en collaboration avec Laurence Dhaleine et Anca Boboc

France Telecom Recherche et Développement,

Laboratoire SUSI, Sociologie des usages et traitement statistique de l'information.

Le clivage vie privée et vie professionnelle n'apparaît nettement qu'à partir du moment où une coupure sépare la famille et l'activité de production qui se déroule désormais en dehors du domicile. La vie privée ne prendra son essor qu'à partir du XIX^{ème} siècle (Ariès, Duby, 1985). L'apogée se cristallisera avec la période industrielle, l'exode rurale, la multiplication des manufactures et des usines, la bureaucratisation, le développement du salariat et de la professionnalisation qui sépareront peu à peu lieu du travail et lieu du domicile. Cette distinction se traduit notamment par la polarisation centre/périphérie et les mouvements pendulaires qui lui sont associés. Elle se manifeste dans la morphologie des villes avec le développement d'espaces uni-fonctionnels qui tantôt sont dévolus à l'industrie ou au commerce, tantôt à l'éducation ou au repos. Les « cités-dortoirs » constituent un exemple extrême de ce découpage (Rey, Sitnikoff, 2004). À partir du 19^{ème} siècle, le développement du monde industriel s'appuie sur un enchevêtrement complexe entre la rationalisation de la production, la stabilisation de la main-d'œuvre ouvrière et la délimitation de l'espace/temps du travail. La discipline s'appuie alors sur une séparation nette entre le travail et le hors travail.

Aujourd'hui, il n'existe plus de relation étroite entre la rationalisation de la production et l'imposition de limites spatiales et temporelles au travail. Le nouvel esprit du capitalisme s'appuie sur l'autocontrainte, l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par l'intériorisation de normes comportementales (Boltanski, Chiapello, 1999). « La question de l'actionnariat salarié se greffe sur l'émergence d'une nouvelle forme d'identité au travail dans les entreprises françaises : le salarié entrepreneur sensible à la performance », écrivait Renaud Sainsaulieu (1995). Autodiscipline et implication personnelle dans les résultats de l'entreprise sont efficaces bien au-delà des murs de l'entreprise et produit des effets jusque dans la sphère du « hors travail ». L'organisation de l'entreprise brouille les frontières entre le travail et le hors travail, notamment par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication. Qu'il s'agisse de téléphones mobiles, d'ordinateurs portables ou installés au domicile, les TIC ne font que poursuivre et accentuer ce mouvement : les salariés peuvent désormais travailler partout. Et puisqu'ils peuvent travailler partout, ils peuvent également travailler tout le temps... (Pillon, 1995). La question reste de savoir si les impératifs du travail vont s'infiltrer dans tous les moments de l'existence ou si, par leurs pratiques, les salariés vont inventer de nouvelles limites entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

L'importation des affaires privées au travail

En focalisant l'attention sur « la communication privée hors de ses murs » (De Gournay, 1997), on voit, peut-être, poindre un nouveau contrat qui s'établit entre vie privée et vie professionnelle. Utiliser les TIC à des fins « personnelles » sur le lieu du travail n'est pas nouveau. Mais ce phénomène est accentué par la multiplication des outils de télécommunication (web, mail, messagerie instantanée, outils de planification, etc.). Le sujet était encore tabou et décalé, en 1986, quand Laurence Bardin observait les communications téléphoniques privées au travail. Depuis 2001, les études statistiques se multiplient et font toujours le même constat : temps de travail, temps de détente, temps personnel se confondent désormais chez les actifs internautes. En 2001, Websense et Taylor Nelson Sofres constate que 29 % des Français déclarent surfer au bureau pour des raisons extraprofessionnelles, contre 41 % des Allemands, 44 % des Anglais et 51 % des Italiens. En juin 2002, pour Benchmark Group, près d'un salarié français sur quatre passe plus d'une heure par jour à utiliser Internet pour un usage personnel sur le lieu du travail. En août 2002, aux États-Unis, 94 % des salariés « font du surf perso au travail » (Harris Interactive). Inversement, le « télétravail informel »¹ prend de l'essor. Ce phénomène est observable partout en Europe, et notamment dans les pays nordiques (Eurostat, 2004).

¹ Non défini dans le cadre d'un contrat de travail.

L'étude la plus récente est celle menée conjointement par les instituts Chronopost et Ipsos (2005). Elle montre que plus le travailleur est équipé d'outils de télécommunications (ordinateur portable et téléphone mobile), plus il a tendance à prolonger le travail à domicile et, inversement, à investir le temps de travail contractuel par des activités personnelles. Cette population se compose généralement d'« actifs suroccupés » dont plus de la moitié déclare travailler 40 heures et plus. Il s'agit le plus souvent de cadres, de professions libérales, d'indépendants ou encore des actifs les plus diplômés. Dans cette étude, si 37 % des actifs en emploi reconnaissent effectuer des tâches personnelles sur leur lieu de travail, cet usage reste très clivé selon la profession (62 % des cadres supérieurs contre 23 % des ouvriers). Cette pratique l'est également selon l'âge (42 % des moins de 45 ans contre 28 % des plus de 45 ans) et selon la présence d'enfants en bas âge (41 % des parents d'enfants de moins de 12 ans contre 28 % seulement des parents d'enfants de plus de 12 ans). D'après l'institut Chronopost (2005), effectuer des tâches administratives d'ordre privé ou gérer des imprévus familiaux constituent les premières raisons d'utiliser à des fins « personnelles » l'ordinateur ou le téléphone mobile professionnels, pendant les heures officielles de bureau.

Dans notre enquête menée auprès de couples actifs, parents de jeunes enfants ou d'enfants en bas âge, la communication privée au bureau est d'usage courant. Téléphonie de coordination pour prévoir les sorties, téléphonie de « vérification » (Rakow, Nawarro, 1993) pour s'informer de la transition chez la nourrice, téléphonie « phatique », sans contenu, simplement pour exprimer de l'affect sont des activités répandues. Certes, la configuration du bureau et les sujets de conversation entre collègues peuvent renforcer ou non ce genre de pratique. Mais c'est sans compter sur l'émergence d'une forme de « communication discrète », notamment avec le courrier électronique. Si les TIC peuvent contribuer à étendre le contrôle et augmenter l'implication du salarié au travail (débordement professionnel, autocontrainte), elles offrent aussi la possibilité d'introduire des « bulles d'air privé » pendant les heures contractuelles de bureau. La question reste de savoir s'il s'agit de formes de résistances cultivées sous le sceau du secret (on surfe, on téléphone sur le lieu du travail pour des raisons extraprofessionnelles et dans la discrétion) ou s'il s'agit d'une nouvelle forme de subordination au travail.

L'usage des TIC dans l'articulation des temps sociaux par les parents de jeunes enfants et d'enfants en bas âge

Dans les multiples enquêtes statistiques sur le sujet, la définition de vie professionnelle/vie privée reste parfois ambiguë. Quand le salarié utilise les outils professionnels pour des raisons d'ordre privé, s'agit-il d'un temps « personnel » centré sur le « pour soi », d'un temps « familial », d'un temps destiné à une activité publique, non rémunérée ? Par ailleurs, sur la nature de l'équipement en TIC : s'agit-il d'outils personnels que l'on utilise pour des raisons professionnelles ou d'outils mis à la disposition par l'employeur et dont on se sert pour des activités d'ordre privée ? Pour éviter cet écueil, nous avons distingué dans notre étude la nature des outils utilisés (personnels et/ou professionnels) et nous avons utilisé les notions de temps sociaux. Aujourd'hui, de nombreuses ruptures temporelles surgissent qui opposent non pas seulement le temps de travail au temps hors travail mais un ensemble de rythmes diversifiés et de rythmes fractionnés. Les TIC n'annoncent pas le retour d'une dissolution de l'équilibre entre les sphères professionnelles et privées mais accentuent le phénomène de fragmentation des temps sociaux, c'est-à-dire la superposition d'activités en parallèle qui relèvent d'univers différenciés (Mercure, 1995).

Selon nous, l'usage des TIC dans l'articulation entre vie privée et vie professionnelle est à comprendre par l'étude des relations conjugales, notamment quand il y a de jeunes enfants (voire des enfants en bas âge). En effet, leur éducation constitue une étape charnière dans le métier de parent au sein de laquelle les rôles éducatifs se dessinent, les tâches et les fonctions associées se répartissent entre conjoints. C'est aussi le temps où la famille doit se coordonner avec les multiples institutions qui la relayent (assistantes maternelles, crèches, jardins d'enfant, école, etc.). Un relais de socialisation qui exige des parents un investissement important et une disponibilité pas toujours compatible avec les perspectives professionnelles de chacun. C'est le temps des compromis, quand les deux parents travaillent, entre l'investissement domestique et l'investissement professionnel. Cette période choisie selon nous maximise les modalités d'enchevêtrement entre le « temps de travail rémunéré », le « temps de travail non rémunéré » et le « temps du non travail » (Barrère-Maurisson, 2003).

Les méthodes

L'enquête se déroule auprès de 20 couples bi-actifs, dont l'usage de l'ordinateur constitue un outil de travail essentiel pour au moins l'un des deux conjoints. Ces couples sont des parents de jeunes enfants ou d'enfants en bas âge (entre 6 mois et 8 ans), résidant en région parisienne. Le dispositif d'enquête mêle observation, entretien et auto confrontation. Pour palier la sous-estimation des pratiques, nous avons eu recours à l'auto confrontation. Il s'agit de revenir sur les traces que laissent les utilisateurs de leurs pratiques. Ainsi, ces derniers doivent-ils commenter les derniers mails « personnels » reçus, envoyés, supprimés, détailler le contenu du répertoire « personnel » enregistré sur l'ordinateur professionnel. Enquêteur et enquêté reviennent sur les derniers sites web visités pour des raisons « personnelles » en usant des fonctions « Historique » et « Favoris » du navigateur Internet. Enfin, l'enquêté commente, grâce au journal d'appel, les derniers appels téléphoniques (fixe et mobile) et/ou SMS qu'il a reçus et transmis pendant les horaires contractuels de travail.

Quelques résultats

La question du temps au sein de la famille prend une importance croissante, surtout dans les familles à double revenu. Entre les contraintes professionnelles et familiales, les couples d'aujourd'hui semblent soumis à la tyrannie du temps. Les routines quotidiennes des jeunes parents sont réglées et se déroulent à une cadence intensive. Dès lors que chacun des membres du couple est engagé professionnellement, le quotidien doit composer avec les impératifs de chacun. Réveil, pendule, montre, journal personnel, agenda, calendrier et agenda électronique, les outils se multiplient pour aider à l'organisation des horaires surchargés.

La coordination des agendas professionnelles réciproques

À ce propos, parmi les couples interrogés, les TIC au travail sont utilisés pour coordonner réciproquement les agendas professionnels de chaque partenaire. Cette pratique concerne surtout les couples « symétriques » (Wilmott, Young, 1987) où les partenaires ont un niveau professionnel équivalent et suivent leur propre parcours professionnel. Ils s'inscrivent notamment dans une certaine « égalité familiale » et se situent en haut de l'échelle sociale. On contacte son conjoint sur le lieu de travail pour évaluer ses disponibilités. On veut s'assurer que, par exemple, lors d'un déplacement professionnel ou parce qu'une réunion se prolonge, il peut jouer le rôle d'un relais pivot dans la prise en charge des obligations du quotidien. Pour éviter l'impasse, les coups de fil notamment permettent de gérer les emplois du temps de chacun dans l'instant et de faire face aux imprévus (par exemple, le prolongement d'une réunion).

Être connecté à son partenaire représente une modalité d'arrangement. Chez certains couples, décrocher quand c'est le partenaire au bout du fil devient quasiment systématique, même lors de réunion professionnelle. On répond pour s'assurer que tout va bien et l'on diffère le traitement de l'information si elle est jugée secondaire (Bardin, 1986). Pour éviter le dérangement, certains auront recours à la messagerie instantanée pour rester connecté pendant les heures de réunion. C'est ainsi que cet ingénieur en informatique, dans une grande société d'ingénierie en services informatiques, raconte que, lors de réunion professionnelle, chaque participant transporte son ordinateur portable et le connecte sur le réseau Internet. « Ben, pendant les réunions, je suis sur messagerie instantanée et, parfois, je discute avec ma femme... pour lui dire quand je pense terminer, s'il y a des courses à faire, ce qu'elle voudrait manger, etc. » (Ingénieur en informatique, 33 ans, marié à une femme ingénieur marketing, 32 ans, 2 enfants).

On met une « option » sur une date, en accord avec le conjoint, pour éviter la superposition des rendez-vous professionnels importants. Les outils de planification constituent des supports essentiels dans l'organisation. Certains couples utiliseront plusieurs fonctionnalités d'Outlook pour assigner un ensemble de tâches au conjoint à distance ou encore mettre à jour automatiquement les calendriers électroniques professionnels réciproques.

La coordination des agendas ne se réalise pas toujours pendant les heures contractuelles de travail. On attend le soir et les outils de synchronisation qu'offre, par exemple, le Smartphone² permettent de gérer les temps professionnels de chacun. La synchronisation du téléphone mobile et du PC professionnel représente une forme de simplification des procédures, de limitation des actions et des

² Téléphone auquel s'ajoutent quelques fonctionnalités du PDA.

manipulations. Avec la synchronisation, on laisse l'ordinateur portable au bureau. Le téléphone, quant à lui, transite du bureau au domicile et offre la possibilité de consulter les rendez-vous et les réunions.

Gérer la sociabilité

À ce moment de la vie où « le temps manque » et que la sociabilité se restreint (Manceron, Lelong, Smoreda, 2002), les TIC au bureau deviennent un moyen de maintenir le lien, rapidement et efficacement. Le mail professionnel représente un outil de coordination efficace pour organiser des sorties entre amis. Et on préfère le mail au téléphone jugé moins « discret » et trop chronophage par l'ensemble des conventions qu'ils imposent. Certains couples utiliseront la fonction « Réunion » d'Outlook pour organiser les sorties entre amis. « *On a pas mal de copains...du coup, on envoie une demande réunion... D'ailleurs, il y en a que ça fait rire parce qu'ils n'ont pas l'habitude ! C'est un lancement d'invitation ...sauf qu'au lieu de le faire par mail, je le fais en utilisant directement la demande de rendez-vous de l'agenda Outlook. Comme ça, ceux qui ont un agenda, ça s'enregistre chez eux... Avec la fonction "J'accepte", "Je refuse", ça me permet de savoir qui dit oui et qui dit non.* » (Femme ingénieur marketing, 32 ans, mariée à un ingénieur en informatique, 33 ans, 2 enfants)

Le mail peut aussi devenir un outil électronique de conversation. C'est le temps de pause, le quart d'heure BN, où l'on communique par quelques échanges sans pour cela répondre dans l'instant. Il s'agit là encore de maîtriser le processus de conversation en usant du caractère asynchrone de la messagerie.

Cet usage du mail concerne davantage les milieux sociaux aisés. Dans d'autres catégories sociales, le mail professionnel est surtout utilisé comme « piqûre de rappel » pour se rappeler au bon souvenir d'un ancien collègue, ou cultiver la sociabilité de bureau (Bozon, Lemel, 1990). Le temps de la rédaction fait place le plus souvent à des échanges déjà rédigés tels que les transferts de blagues « *Moi, j'ai envoyé une fois un mail à une de mes anciens copains de classe. Il n'arrête pas d'envoyer des blagues ! Un jour, je lui ai répondu : "Et en dehors de tes blagues, si tu me donnais un peu de tes nouvelles ?" Ben, pas de nouvelles, que des blagues...* » (Assistante, 27 ans, mariée à un ingénieur commercial, 27 ans, 1 enfant), ou encore à de l'humour illustré dont l'image constitue le vecteur de communication essentiel.

Cette pratique se retrouve davantage dans les couples où la sociabilité est restreinte, les sorties entre amis limitées. Il s'agit plutôt de couples faisant l'expérience de la « clôture » à laquelle s'ajoute généralement une division traditionnelle du travail domestique (Widmer, Kellerhals, Lévy, 2003).

Face au faible tissu de sociabilité qui les entourent, ces couples trouvent dans l'espace du travail une « sociabilité de bureau ». D'une certaine façon, le vide est comblé par l'entreprise elle-même (Hochschild, 1998).

Le temps du « pour soi »

Parmi la totalité des couples interviewés, rares sont ceux qui, au moment de l'accès à la parentalité, parviennent tantôt à maintenir leur engagement professionnel, leurs obligations familiales tout en cultivant les territoires personnels (hobby, passion, etc.) ou les activités extra familiales et extra professionnelles (bénévolat, par exemple).

C'est surtout, parmi les couples, situés en haut de l'échelle sociale, que l'on cultive, sur le lieu du travail, ses territoires autonomes, par le biais du web notamment. Pour que chacun des membres du couple s'accorde du temps pour soi, cela suppose une division équitable des rôles familiaux et une reconnaissance réciproque des obligations professionnelles des uns et des autres. On lit la presse sportive, les magazines de jeux vidéo, s'informe sur les dernières sorties de films, les sites spécialisés de Manga. On s'informe sur les cours de théâtre et les horaires. On navigue sur le web pour acquérir une robe de Flamenco. On explore le portail des sites de décoration (www.decofinder.com, etc.).

Dans un contexte d'intensification et d'extension du travail à domicile, les cadres tentent de former un nouvel équilibre en comblant le « déficit de temps libre », en forgeant des « sas de décompression » avant de se remettre à la tâche. Pour certains d'entre eux, ces « temps personnels » au travail poursuivent des pratiques pré-existantes qui, à la maison, se déroulent en parallèle pour éviter le retrait et optimiser le temps passé entre conjoints. Pour d'autres, il s'agit de déployer pendant les heures contractuelles de travail un « temps personnel » qui en famille n'est plus ou qui s'organise plus difficilement au foyer. Dans un sens comme dans l'autre, le temps personnel se déroule dans un temps qui visent à préserver la cohésion familiale. D'un côté, les temps personnels de chacun s'organisent conjointement pour éviter que le souci de soi n'empiète sur le souci des autres. L'individualisme est ici modéré : « l'individu qui vit en couple se dédouble en permanence, étant attentif plutôt à l'autre,

plutôt à soi-même. » (Singly de, 2000). Ainsi, le couple s'accommode-t-il de « moments-personnels-parallèles », c'est-à-dire des moments à soi que l'on saisit à mesure que l'autre prend les siens. De l'autre, les temps personnels de chacun prennent forme pendant les horaires contractuels de travail et paraissent préserver le temps familial. On pratique une activité sportive pendant la pause déjeuner, ou on surfe sur le web pour s'informer sur ses hobbies, sa passion en parallèle à d'autres activités. La revendication de disposer d'un temps à soi s'inscrit en fin de compte dans le dessein de conserver un temps partagé, au service de la famille.

Contrairement au propos de Arlie Hochschild (1998), l'entreprise soucieuse du bien-être de ses employés ne tend pas toujours à réduire le temps consacré à la famille. Cet auteur montre en effet que, aux États-Unis, les entreprises « Family Friendly » cherchent à transformer le bureau un lieu de vie en vue d'améliorer le bien être et la productivité au travail. Salle de gym, service de shopping sur Internet et livraison à la maison, blanchisserie et autres aménagements visent non seulement à dissuader le collaborateur de quitter l'entreprise mais aussi à l'encourager à travailler davantage et plus longtemps pour la firme. Les employés interrogés confirment la réussite de cette stratégie puisque nombre d'entre eux (20 %), surtout les femmes, déclarent se sentir mieux sur leur lieu de travail qu'à la maison. Le paradoxe est le suivant : les entreprises chaleureuses et attentives poussent ses salariés à réduire le temps consacré à la famille, imposant trop de contraintes. Cela dit, faire ses courses par Internet ou laver le linge familial sur le lieu du travail ne constituent-ils pas des « temps familiaux » ? Peut-on dire si les « temps personnels » (pratique sportive, lecture, etc.) que favorise l'entreprise en son sein se constitue au détriment du « temps familial » ? Dans notre étude, en France, la tolérance relative des entreprises à l'égard du « temps personnel »³ au travail n'implique pas une désertion de la vie de famille. Au contraire, elle contribue à l'« individualisme modéré » qui vise à équilibrer territoires personnels et zones collectives.

Ces cadres avouent fonctionner en « mode interruptif » (y compris les interruptions du « privé ») et superposer les activités en parallèle. Cela traduit l'expression d'une « agilité temporelle » qui les érige en virtuoses des temps sociaux (Haicault, 1998). Cette agilité temporelle se veut d'un côté au service de la famille et traduit une forme de résistance au « tout travail ». Le conjoint constitue en effet un interlocuteur privilégié sur le lieu du travail, y compris parmi les personnes disposant d'un téléphone mobile professionnel. On s'envoie des billets doux par courrier électronique. On s'adonne au rituel quotidien de l'appel téléphonique. Le conjoint constitue un véritable garde fou pour limiter les dépassements horaires (Metzger, Cléach, 2004). En effet, on envoie un SMS, on utilise la messagerie instantanée en vue de rappeler les devoirs familiaux et d'inviter au retour. D'un autre côté, la question reste de savoir si cette « agilité temporelle » n'est pas subordonnée, en fin de compte au travail : parvenir à concilier les temps sociaux, c'est satisfaire travail et famille. Dans notre étude, cette « virtuosité » semble poursuivre une logique de double performance : tantôt celle de la préservation des territoires personnels et des zones communes, tantôt celle de la productivité et de l'efficacité au travail.

Le temps domestique

Gérer les activités domestiques à distance concerne surtout la population des secrétaires, des hôtesse d'accueil dont le modèle conjugal s'appuie sur une division traditionnelle des rôles. Les TIC au travail constituent pour elles un moyen primordial de gérer le quotidien à distance dont elles assument la charge (Ling, Haddon, 2003 ; Montjaret, 1997). Cela ne réduit en rien leur conscience professionnelle et n'entame guère le temps de travail. En effet, elles s'adonnent à ces activités pendant le temps du repas et les moments de pause. Il s'agit de « bulles d'air privées » qui éclatent aussi vite qu'elles apparaissent. Le reste du temps, leur métier exige d'elles une forte disponibilité et d'être au service des collaborateurs dans un temps limité par des conventions horaires. La prise en charge des enfants après l'école les conduit souvent à définir des horaires de travail régulier. Leur disponibilité pendant leur temps de présence doit être élevée. Loin d'être dans la relation enchantée entre une secrétaire et son patron (Pinto, 1990), elles doivent répondre aux sollicitations diverses de leurs multiples collaborateurs, tout en continuant d'assumer leur rôle domestique pendant les heures contractuelles du travail.

³ Juridiquement, le temps personnel pendant les heures contractuelles de travail est considéré comme du temps de travail (Barthélémy, Cette - Chronopost, 2005)

Chez certains « couples asymétriques », caractérisés par des inégalités de genre, l'usage des TIC professionnels pour le « temps domestique » favoriseraient les débordements et la légitimité du « double travail » féminin. L'espace de travail ne constitue pas un espace de refuge où le salarié échapperait aux vicissitudes de la vie familiale et la distribution inégalitaire des activités domestiques (Hochschild, 1998). Au contraire, il renforce par l'intermédiaire des TIC la distribution des rôles établis.

L'extension du travail à domicile

Parmi la population des cadres, l'extension du travail à domicile est une pratique courante. Connectés au système d'information de l'entreprise, ils traitent parfois leurs mails professionnels à la maison ou pendant les vacances. Ils procèdent à une lecture et écriture de validation (Moatty, Rouard - Chronopost, 2005). Certaines professions exigent un certain « état de veille » : « *Dans mon travail, il faut se tenir au courant des nouveaux produits, de la concurrence ! C'est mon boulot.* » (Ingénieur informatique, 33 ans, marié à une ingénieur marketing, 33 ans, 2 enfants). Ces cadres offrent par ailleurs une forte disponibilité pour les appels professionnels (Jauréguiberry, 2003) : « *J'étais toute seule avec les deux filles, j'ai pris un appel [professionnel] qui venait du Brésil, sur un truc hyper important. Et, euh... j'ai traité, au milieu de mes culottes, dans ma buanderie, l'appel du Brésil alors que mes deux filles étaient en train de brailler dans le salon.* » (Ingénieur marketing, 33 ans, mariée à un ingénieur informatique, 33 ans, 2 enfants)

Mais contrairement à l'image courante du cadre dont l'extension se prolonge dans l'ordinateur portable que l'on balade du bureau à la maison, nos cadres interviewés réduisent la mobilité du PC portable. En effet, ces outils nomades ne sont pas si mobiles qu'il y paraît et les allers-retours entre le bureau et la maison restent ponctuels. Cet équipement nomade n'abolit pas le recours à l'ordinateur fixe voire exige sa présence à domicile. Certains couples hésitent à transporter le portable professionnel à la maison, ennuyés par les branchements auxquels il faut procéder. « *Je voulais pas trimbaler mon portable donc je me suis dit : "je vais prendre ta clé [clé USB professionnelle du conjoint]" Comme ça j'aurai juste à connecter la clé et j'aurai pas besoin de brancher le tout...* » (Ingénieur industrie, 32 ans, mariée à un ingénieur industrie, 32 ans, 1 enfant)

Quand il s'agit de terminer une tâche professionnelle à domicile, entre la clé USB et le mail, l'arbitrage s'appuie notamment sur les contraintes de temps : « *Quand je récupère Lili [sa fille], souvent, je pars pressée... Des fois, je termine une réunion et je peux partir en courant ! Donc, j'ai pas eu le temps de mettre les fichiers sur une clé ou une disquette. Prendre le portable, c'est pareil c'est lourd* » (Ingénieur industrie, 32 ans, mariée à un ingénieur industrie, 32 ans, 1 enfant). Ces technologies numériques, loin d'être « immatérielles », se constituent comme un espace organisé d'activité. On ne peut les réduire à un « système d'informations » tant pèsent les conditions matérielles et techniques des manipulations (Ghitalla et al., 2003).

Les tribulations de l'ordinateur portable sont à inscrire dans le contexte du quotidien : la nature de la tâche professionnelle certes mais aussi le mode de garde des enfants, le mode de transport (transport public, véhicule personnelle) et les tentatives de déconnexion des travailleurs. En effet, l'ordinateur portable pose des problèmes de transport incompatibles avec les rythmes de la vie quotidienne, comme celui de récupérer l'enfant chez la nourrice : « *En plus, c'est lourd ! Et si je dois passer récupérer Lili, après j'ai le portable, le sac de Lili, Lili dans les bras, etc. Enfin, bon, je galère...* » (Ingénieur industrie, 32 ans, mariée à un ingénieur industrie, 32 ans, 1 enfant).

Par ailleurs, laisser le portable au bureau revient à circonscrire le travail dans l'espace qui lui est dédié (pour les salariés dont le PC portable constitue l'unité centrale de leur poste de travail). « *Moi, après 18 h, c'est fini ! J'arrive à 8 heures au boulot. Je termine à 18. Le portable, je le laisse au bureau. L'informatique, pour moi, cela représente trop le travail ! J'y touche plus...* » (Ingénieur marketing, 31 ans, mariée à un avocat, 32 ans, 1 enfant de 15 mois).

Et il arrive que les failles du système soient intégrées dans les tentatives de déconnexion des salariés. S'envoyer un dossier à terminer par mail, c'est aussi parfois prendre le risque d'un problème de transfert. Se connecter au système d'informations de l'entreprise soulève parfois des difficultés d'accès au réseau. Les dysfonctionnements participent de la régulation des temps sociaux. « *Ouais, ça m'est arrivé de pas pouvoir me connecter... On panique un peu et puis... on se dit que ça attendra bien demain !* » (Ingénieur en informatique, 33 ans, marié à une femme ingénieur marketing, 33 ans, 2 enfants.)

Le constat est le suivant : suréquipés, les travailleurs mettent en œuvre des moyens de maîtriser l'interpénétration des temporalités sociales. Bref, le suréquipement en système d'information et de communication produit des tentatives de déconnexion. Si ces tentatives, on les perçoit surtout par rapport à l'ordinateur portable, elles sont moins évidentes concernant les coups de fil professionnels sur le téléphone mobile professionnel (voire personnel). Néanmoins, dans la mesure où les appels restent encore occasionnels, les travailleurs n'ont pas le sentiment d'être « envahis » et de devoir maîtriser leur joignabilité : « *Ben, c'est quand même eux qui paient alors... en même temps, y'a pas d'abus ! C'est vraiment occasionnel.* » (Femme ingénieur marketing, 33 ans, marié à un ingénieur en informatique, 32 ans, 2 enfants).

Conclure

En focalisant l'attention sur le « hors-travail » dans le travail, on constate que les cadres interrogés, évoluant dans un style conjugal « égalitaire » et « homogame », font aussi allégeance au « je individuel » sur le lieu de travail. Bien qu'ils évoluent dans un temps bousculé par l'intensification du travail ainsi que par une succession de rythmes quotidiens, ils souhaitent consacrer du « temps pour soi ». Ce constat s'éloigne de l'image esquissée du « cadre suroccupé », délaissant famille et loisir personnel au profit de l'engagement professionnel. Ce temps personnel déployé au bureau constitue même une façon de partager davantage le temps familial, de retour au domicile. Néanmoins, si l'importation du privé au travail participe de leur équilibre, elle ne représente pas une forme de compensation totale devant le « télétravail informel ». Cette surcharge de travail, ils la combattent malgré tout, modestement, par des ruses et des ruptures symboliques comme celle de réduire le nomadisme du PC portable.

Dans certains cas, nous avons rencontré des cadres qui dessinent des frontières imperméables entre les univers privés et professionnels. « *Faire du privé au bureau, c'est autant de travail qu'il faudra terminer à la maison. Alors, je me limite à l'essentiel... Je dirai même que j'en fais pas du perso au bureau... Franchement, je sépare bien travail et vie privée* » (ingénieur industrie, 32 ans, marié à une ingénieure industrie, 32 ans, 1 enfant). Mais la césure nette est un vœu pieux. Ce même cadre déclarera étendre son travail au-delà des heures officielles de bureau. Il y a là comme un paradoxe : plus un cadre parvient à intercaler du temps personnel au bureau, plus il multiplie les tentatives de « déconnexion » face à l'emprise du « workholisme ». Inversement, plus le cadre inscrit son temps de travail dans une unité d'actions, plus il a tendance à empiéter le temps familial par le temps professionnel. D'une certaine façon, l'art de faire est celui de savoir maîtriser la fragmentation des temps sociaux. Cela n'est envisageable, semble-t-il, que dans la mesure où les cadres bénéficient entre autres d'un certain style de vie conjugale.

Bibliographie

- Ariès P., Duby G., 1999, Histoire de la vie privée. 5 tomes, Paris, Seuil, [1^{ère} éd. 1985].
- Bardin L., 1986, Les communications téléphoniques privées sur le lieu du travail, CNRS/CNET, ASP « Espaces sociaux et communication », Rapport de recherche.
- Barrère-Maurisson M.-A., 2003, Travail, famille : le nouveau contrat, Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard.
- Bozon M., Lemel Y., 1990, Les petits profits du travail salarié. Moments, produits et plaisirs dérochés, Revue française de sociologie, XXXI, pp. 101-127.
- Ghitalla F., Boullier D., Ghouskou-Giannakou P., Le Douarin L., Neau A., 2003, L'outre-lecture, Manipuler, s'approprier, interpréter le Web, Bibliothèque publique d'information, Centre Pompidou.
- Gournay de C., 1997, C'est personnel. La communication privée hors de ses murs, Réseaux, n° 82/83, mars-juin, pp. 21-40.
- Haddon L., Silverstone R., 1996, Le télétravail et l'évolution des relations entre le domicile et le travail, Réseaux, n° 79, p.57-71.
- Haicault M., 1998, Travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail. Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires, LEST, Aix-Marseille.
- Hochschild A., 1998, The Time Bind : When Work Becomes Home and Home Becomes Work, Metropolitan Books, New York.
- Institut Chronospost, 2005, Temps sociaux. Les TIC changent-elles la donne ? Tempos, n° 3.
- Jauréguiberry F., 2003, Les branchés du portable : sociologie des usages, Paris, PUF.

- Ling R., Haddon L., 2003, Mobile Telephony, Mobility and the Coordination of Everyday Life, in Katz, J. (Ed) *Machines that Become Us: The Social Context of Personal Communication Technology*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, pp. 245-66.
- Manceron V., Lelong B., Smoreda Z., 2002, La naissance du premier enfant : hiérarchisation des relations sociales et modes de communication, *Réseaux*, n° 115, pp. 91-120.
- Mercure D., 1995, *Les temporalités sociales*, Paris, L'Harmattan.
- Monjaret A., 1997, Ethnographie des pratiques téléphoniques de « cadres » parisiens, *Réseaux*, n° 82/83, pp. 101-127.
- Pillon T., 1995, Discontinuité et continuité des espaces de travail, *Futur antérieur*, n° 30-31-32, pp. 51-64.
- Pinto J., 1990, Une relation enchantée: la secrétaire et son patron, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 84, pp. 32-48.
- Rakow L.-F., Nawarro V., 1993, Remote mothering and the parallel shift : Women meet the cellular telephone, *Critical studies in mass communication*, n° 10, pp. 144-157.
- Rey C., Sitnikoff F., 2004, Les technologies de l'information et de la communication. Les nouveaux espaces-temps de la ville et du travail, *Esprit critique*, vol. 6, n°3. Consulté sur Internet : <http://www.espritcritique.org>
- Saintsauleu R., **Erreur ! Signet non défini.** 1995, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Sciences po et Dalloz.
- Singly (de) F., 2000, *Libres ensemble*, Paris, Nathan.
- Widmer E., Kellerhals J., Lévy R., 2003, *Couples contemporains. Cohésion, régulation et conflits. Une enquête sociologique*, Suisse, Seismo.
- Young M., Willmott P., 1980, *Symmetrical Family. A Study in Work and Leisure in Western London*, Hardmonsworth, 1980 [1ère éd. 1973].

Coordinatrices petite enfance : un travail de mise en relation

Marie-Christine LE FLOCH
GRACC, Université de Lille III-

Introduction

Le secteur de la petite enfance souffre globalement d'un déficit de reconnaissance et les formes de professionnalisation des métiers de ce secteur reflètent des ambivalences, entre valorisation et méconnaissance, entre reconnaissance symbolique et mépris institutionnel. Une grande part de ces ambivalences tient à la naturalisation des qualités féminines dans les activités elles-mêmes féminisées de contact avec les enfants¹. Par rapport à d'autres secteurs de l'éducation ou de la médecine par exemple, la construction de positions professionnelles reconnues, à travers notamment le statut de cadre, ne va pas de soi. La création des postes de coordinatrices petite-enfance s'est faite dans ce contexte particulier.

D'autre part, et plus généralement, ces nouvelles fonctions illustrent l'évolution des formes du salariat contemporain. Les coordinatrices se situent au carrefour de deux formes d'organisation du travail, la première ancienne et bureaucratisée, repose sur la formation aux métiers de la petite enfance et les diplômes d'Etat qui lui sont associés², la seconde plus libérale, traduit l'application du principe de projet³. Les statuts d'emploi sur lesquels elles se trouvent sont variés mais surtout ils ne correspondent pas à un ensemble d'attributions au sens des organisations hiérarchiques et bureaucratiques. La tâche centrale des coordinatrices consiste à construire et animer un réseau de relations entre des unités (lieux d'accueil) et des personnes mais l'organisation du travail fait partie du travail lui-même. Ces femmes se défendent généralement d'exercer une profession libérale, mais cette précaution atteste en même temps de l'expérience qu'elles ont d'une forme libéralisée d'organisation de leur activité.

Nous souhaitons rendre compte d'une recherche en cours. Une première approche et analyse de ce paysage d'activité a été réalisé par des étudiants de DESS. La méthode repose à présent sur des entretiens⁴ et la participation à des réunions pour l'observation des stratégies identitaires et des résistances qu'elles provoquent. Après avoir précisé dans quel contexte se sont développés ces emplois et comment se fait l'entrée dans le métier, nous mettons en évidence les traits saillants de l'expérience professionnelle : Ce travail assez solitaire de mise en relation fait l'objet d'une reconnaissance inégale et problématique en termes de qualification.

1. Contexte d'un début de professionnalisation pour des cadres de la petite enfance

1.1. Historique

L'apparition de personnels de coordination de la petite enfance est contemporaine d'une nouvelle politique amorcée en France à partir de 1981. Elle s'est caractérisée par une volonté de prise en compte globale de la petite enfance qui était pensée jusqu'à cette date en termes de « modes de garde ». Après le mouvement des « crèches sauvages » des années 1970, la multiplication des recherches dans le secteur de la petite enfance a contribué à rénover le regard porté sur les petits et les structures où on prend soin d'eux.

La notion d'« accueil de la petite enfance » a fait son apparition. Cette nouvelle politique s'est développée dans un contexte de forte augmentation du taux d'activité des femmes et d'élévation du nombre des femmes diplômées sur le marché du travail, soucieuses de la qualité des soins prodigués à leurs enfants et d'une reconnaissance en tant que parent.

Le rapport d'E. Sullerot⁵ demandé en 1979 par le Conseil Economique et Social et le texte officiel du 2 novembre 1981 ont précisé les recommandations et les modalités d'organisation des modes d'accueil en indiquant la place des autorités territoriales dans l'élaboration et la mise en œuvre de

¹ Cresson G., 1998, « Formations et compétences dans les métiers du contact direct avec les petits enfants : quelques enjeux, conflits et paradoxes », in *Lien social et politiques - RIAC*, n° spécial *Relation de service et métiers relationnels*, n°40.

² Educatrices de jeunes enfants (EJE), puéricultrices, animatrices, infirmières.

³ Je m'appuie ici sur les analyses de D. Courpasson (2000)

⁴ Nous suivons actuellement l'évolution professionnelle de 40 coordinatrices de la région Nord Pas de calais.

⁵ Sullerot E., *Les modes de garde des jeunes enfants*, Rapport pour le bureau économique et social, 1981.

cette politique. Il s'agissait de renforcer les moyens de connaissance et le suivi de l'offre des modes de garde ainsi que leur utilisation par les familles. Développer les capacités d'accueil et soutenir les initiatives en conseillant les promoteurs de modes de garde, organiser l'information et le conseil aux familles, telles sont encore les missions des collectivités locales dans ce domaine.

Devant l'absence de cohérence en la matière, l'organisation de dispositifs coordonnés d'accueil s'impose. En 1982, l'Etat crée 50 postes de coordinateurs petite enfance et en 1989, on recense 298 postes de coordination à l'occasion du colloque organisé à ce sujet par le Secrétariat d'Etat à la famille, la CNAF⁶ et le CNFPT⁷. Ces emplois ont été principalement créés par les collectivités territoriales (surtout les communes), les associations et les CAF⁸ parallèlement au développement des contrats-enfance qui remplacent les contrats-crèche en 1988. Mais il n'existe pas de dénombrement statistique satisfaisant actuellement des coordinatrices au plan national⁹.

1.2 Deux entrées différentes dans le métier

La position de coordinatrice est accessible par le biais d'un développement de carrière ou directement. Dans le premier cas, la formation initiale et le métier de départ sont ceux des « métiers de la petite enfance » et des diplômes d'Etat qui leur sont associés : Educatrices de jeunes enfants, puéricultrices, animatrices, infirmières. La deuxième voie est celle des formations des cadres du social (chefs de mission, chefs de projet, agents de développement) proposées dans les DESS ou les préparations au CAFERUIS¹⁰. Dans le premier cas, le métier exercé initialement est toujours en rapport avec la petite enfance, qu'il s'agisse du champ médico-social, du champ psycho-pédagogique ou de l'éducation. Les éducatrices de jeunes enfants (EJE) sont les plus largement représentées. D'autres coordinatrices (ou coordinateurs) sont passés par l'université, ont un DEA, ont fait sciences po (province) ou encore un DESS de développement social.

Ces deux entrées dans le métier recouvrent un clivage entre l'université et le terrain, notamment au niveau des représentations. La conception du travail et le travail lui-même diffèrent selon la trajectoire des coordinatrices. Qu'elles soient issues du milieu médical ou du travail social, les personnes ayant suivi des études courtes, professionnalisantes connaissent une transition identitaire délicate au moment de leur prise de responsabilité. Les personnes qui ont suivi une formation longue à la fois généraliste et professionnelle, notamment une formation à la méthodologie de projet, construisent plus facilement leur position professionnelle.

1.3. Les impasses d'une crise de financement

Les difficultés économiques des années 1990 accentuent la diversification des modes d'accueil et le morcellement de la prise en charge de la petite enfance. Les CAF incitent à la création de postes de coordination mais l'étranglement des budgets conduit le plus souvent à associer cette fonction aux fonctions traditionnelles d'accueil.

La crise économique du salariat et la remise en cause des financements de la fonction publique et des services sociaux pèsent sur le développement de cette professionnalisation. Il compromet la reconnaissance et la rémunération des qualifications. Il empêche le dégagement des postes de cadres des autres attributions. Les postes de coordinatrice sont souvent des postes à mi-temps et associés à une autre responsabilité (directrice de crèche par exemple). Or un mi-temps n'a guère de sens pour un poste de cadre. Le paysage des activités est donc celui de faisceaux très larges de tâches parfois sans cohérence, plusieurs emplois potentiels étant occupés par une seule personne. L'effet de surcharge compromet l'efficacité au travail, engendre une certaine souffrance sous une pression temporelle forte.

Sur des supports caractéristiques des nouvelles formes du salariat, la principale tâche des coordinatrices consiste à développer des relations entre personnes appartenant à différents groupes

⁶ Caisse Nationale d'Allocations Familiales

⁷ Centre National de la Fonction Publique Territoriale

⁸ Caisses d'Allocations Familiales

⁹ Ces travaux sont en cours mais la définition et la manipulation des catégories reflètent la diversité dont nous faisons état dans cette communication.

¹⁰ CAFERUIS : Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale, créés par le décret n°2004-289 du 25 mars 2004.

professionnels. Mais un peu paradoxalement, en tout cas dans les représentations initiales des acteurs, cette tâche produit de l'isolement pour celle qui s'en charge.

2. Un travail solitaire de mise en relation

L'importance du lien social est rappelée dans les entretiens, la qualité du lien social est une valeur centrale dans les métiers de la petite enfance. Il s'agit d'une dimension importante de la culture du social¹¹. Les missions de la coordinatrice petite-enfance sont résumées dans les fiches de poste. Elles sont d'ordre administratif et touchent aux relations humaines. L'idée de lien, de partenariat ou de mise en réseau est au centre des missions. Celle d'innovation par la proposition ou l'accompagnement de projets également.

Trois points retiennent alors notre attention comme les trois principales dimensions de cette expérience au travail. Ils permettent de saisir la tâche des coordinatrices et la construction de leur position professionnelle. Il s'agit de « mettre du lien » en acceptant de jouer un rôle pivot qui isole parfois des partenaires.

2.1 « Mettre du lien »

Catégorie indigène, l'expression laisse entendre que le lien serait une ressource ou une matière première à saupoudrer sur une configuration de travail.

D'après les fiches de poste, les coordinatrices sont en effet chargées de développer la cohérence des actions destinées à la petite enfance, d'élaborer un budget en étroite collaboration avec les responsables de structures (directrices de lieux d'accueil comme les crèches), de coordonner toutes les actions « petite enfance » sur une commune ou un groupement de communes. Elles doivent mettre en place un fonctionnement en réseau pour développer une culture commune des services.

En réalité leur travail consiste à partir d'une organisation qui reste pyramidale, à favoriser certaines formes de décloisonnement. Employées par une commune ou un groupement de communes, elles ont pour supérieur hiérarchique un chef de service ou le directeur général des services d'une mairie. Dans les petites communes elles peuvent collaborer directement avec le maire. Si les structures d'accueil sont associatives, elles collaborent généralement avec le directeur d'un CCAS (Centre communal d'action sociale). Les coordinatrices se retrouvent bien au carrefour d'une organisation bureaucratique du travail et d'une nouvelle forme de salariat quasi indépendant. Elles doivent alors organiser elles-mêmes leur situation de travail.

Comment y parviennent-elles concrètement ? Tout dépend de la signification et du degré de coordination qui leur a été confié ou qu'elles s'attribuent. Selon qu'il s'agit de coordonner des crèches ou tous les services d'une importante municipalité, l'ampleur du réseau à tisser n'est pas le même. Avec une définition minimale de leur fonction, elles construisent leur position et inventent leur rôle professionnel chemin faisant. Tous les entretiens font état d'un désarroi ou au moins d'une désorientation initiale et ces souvenirs sont vifs car les carrières sont récentes : « quand je suis arrivée ici, j'ai eu l'impression d'arriver sur une autre planète » ou « il n'y avait rien », ou encore « j'ai eu l'impression que je n'avais rien à faire ». Les coordinatrices savent qu'elles doivent mettre en réseau des services qui s'ignorent et inciter au décloisonnement professionnel mais elles ne disposent que peu de moyens pour y parvenir. Il s'agit d'une situation typique de responsabilisation sans pouvoir, associée par D.Courpasson à la figure du chef de projet. Il faut convaincre et expliquer mais les contraintes financières et les moyens humains ne dépendent pas des coordinatrices. De plus, comme nous l'avons évoqué, leur formation est inégale concernant la capacité à gérer des équipes.

Les obstacles au décloisonnement sont principalement dus aux clôtures professionnelles. Cette question est quelque fois perçue d'un point de vue moral et normatif par les coordinatrices. Après une conversion de l'identité professionnelle, la valorisation de soi peut passer par les jugements portés sur celles qui restent dans des attitudes défensives et sur les attitudes de repli sur les secrets et les cultures professionnelles. L'analyse des conditions de partenariat repose à l'inverse sur une prise de distance par rapport à ces injonctions. Selon leur formation et leur trajectoire, les coordinatrices abordent avec plus ou moins de tact ces logiques de partenariat.

¹¹ Notamment dans sa version initiale largement emprunte de militantisme.

Certaines coordinatrices parlent d'isolement ou d'un sentiment de solitude qui entre en contraste avec les représentations habituelles du travail social et éducatif mais qui se retrouve en revanche dans les formes de travail coordonné de nombreux secteurs d'activité.

2.2. Isolement ou solitude

L'isolement de fait est le plus souvent géographique ou organisationnel. L'expérience de la solitude peut être imposée par autrui ou à l'inverse choisie dans une démarche personnelle.

En milieu rural, les coordinatrices chargées d'un regroupement de communes se trouvent isolées de fait dans un contexte souvent marqué par l'enclavement. Cet isolement peut s'accompagner d'une perte de repères qui désorganise les modalités d'échange dans les relations de travail, parfois très réduites dans ces contextes. L'absence de familiarité ou de confiance est ressentie avec acuité, d'autant que les contacts doivent être provoqués. Cette expérience concerne surtout les coordinatrices qui sont également responsables de halte-garderies itinérantes ou de relais d'assistantes maternelles. Elles se sentent en décalage, éprouvent un sentiment d'étrangeté au monde qui constitue leur univers d'activité. La perte d'un ancien cadre de vie fait toujours courir le risque de se perdre soi-même.

Le sentiment de solitude apparaît de plus en plus comme une constante du travail coordonné. Contrairement au « travail collectif » ou « travail d'équipe » qui sous-entend l'existence de liens plus ou moins forts, le partage de tâches et la co-présence, les nouvelles formes d'organisation du travail en réseau se caractérisent d'avantage par une distribution de tâches qui éloigne les personnes les unes des autres. Chacun se retrouve dans une situation singulière où l'injonction de résultat se combine avec la délégation ou la coordination de missions qui se passent de co-présence. Les situations collectives sont plus souvent instrumentées et mises au service du travail. La dimension informelle autorisant la construction de relations de confiance et de connivence perd de son autonomie par rapport aux dimensions instrumentalisées ou toute ressource est censée s'orienter vers une efficacité du travail. Un sentiment de solitude peut apparaître comme associé à la prise de décision ou à la pratique ordinaire de la coordination.

« On ne décide jamais seule » mais, « on est toujours seule pour prendre une décision lorsqu'il s'agit de trancher ». La dimension et le sens politique associés à la mission de coordination placent des personnes qui ont pris l'habitude de travailler dans l'exécution de protocoles ou l'application de principes, devant une difficulté propre aux postes à responsabilité. L'angoisse vient du désir de prendre la « bonne » décision face à des catégories de personnel dont on est parfois issue soi-même, alors qu'il s'agit nécessairement d'un arbitrage, par exemple entre les intérêts des salariés et ceux du conseil d'administration d'une crèche associative ou municipale.

L'autonomie dont profitent les coordinatrices est souvent synonyme de distance vécue parfois comme un abandon face aux prises de décision. En contrepoint de cette solitude subie et plus rarement, un mode de vie professionnelle solitaire peut être voulu, recherché comme une démarche personnelle. Il s'agit d'une affirmation identitaire, d'une solitude assumée pour accomplir certaines tâches notamment administratives. Ces coordinatrices cherchent à s'isoler pour mieux réfléchir, prendre du recul notamment par rapport aux conflits rencontrés.

Les coordinatrices se trouvent entre les hiérarchies formelles d'une organisation bureaucratique et une activité plus libérale qui consiste à créer des liens à partir d'une situation plutôt solitaire. Le travail coordonné est un travail en partenariat.

2.3 Les partenaires

Le sens premier du terme « partenariat » nous rapproche de « personnes qui sont ou se sont associées, notamment dans un jeu ». Appliqué à d'autres domaines cette notion n'exclut pas, loin s'en faut, les idées de négociation, de partage mais aussi de conflit. Le partenaire est aussi celui qui apporte sa part financière, technique ou pédagogique et qui participe à un projet pendant toute sa durée, jusqu'à son évaluation ; sinon on parle simplement d'intervenant. L'idée de partenariat recouvre une dialectique coopération-conflit. Pour les professionnelles de la petite enfance avec lesquelles nous nous sommes entretenues, il s'agit d'un thème récurrent. Il y a des partenaires incontournables et des partenaires ponctuels. Le partenariat recouvre des liens strictement professionnels ou plus informels de soutien.

Parmi les partenaires incontournables, nous trouvons la Caisse d'Allocations Familiales (CAF), les centres de Protection Maternelles et Infantile (PMI) et bien sûr les parents. Les CAF ont un rôle de financeur de projet, les PMI de contrôle sanitaire. Mais les deux types d'institutions apportent également des liens professionnels à l'occasion des rencontres organisées entre différentes catégories de personnel. Les relations avec les parents concernent les coordinatrices qui sont également en charge de structures. Ce sont des relations d'accueil, d'accompagnement et de conseil qui peuvent être conflictuelles. Des relations incontournables se stabilisent avec les élus.

Les partenaires ponctuels peuvent être l'Education Nationale, des acteurs culturels, les techniciens municipaux, les travailleurs sociaux, les centres d'action médico-sociale précoce, les centres de formation ou associations soutenant les initiatives en matière de petite enfance. Dans le cadre de la conception et la conduite de projets, l'ensemble de ces acteurs intervient à un moment ou un autre. Le partenariat professionnel consiste en une mobilisation qui peut être intense autour d'un projet mais il est de durée limitée ou intermittent. Le partenariat entre groupes professionnels de cultures différentes suppose le respect des secrets et des identités professionnelles telles qu'ils se présentent au début d'une collaboration. Pour éviter les confusions de rôles et les conflits stériles, les coordinatrices ont la délicate mission de reconnaître cette distribution de rôles tout en facilitant les évolutions.

Un type de partenariat plus informel et amical se développe à l'occasion de rencontres entre coordinatrices. Ces rencontres sont souhaitées et provoquées par les coordinatrices elles-mêmes pour rompre l'isolement ou la solitude dont nous avons parlé plus haut. Le travail parfois assez solitaire de mise en relation effectué par les coordinatrices ne s'accompagne pas toujours d'une reconnaissance à la hauteur de leurs espérances. Cette demande de reconnaissance touche aux dimensions économique, identitaire et statutaire de leur fonction.

3. Identités et qualification

Le caractère récent de l'histoire des coordinatrices et la culture managériale dont s'inspire la conception de ce genre de poste, expliquent l'absence de prise de statut organisé. L'engagement dans le rôle professionnel ne fait pas l'objet d'une initiation ou d'une confirmation. La coordinatrice est généralement bien venue mais pas nécessairement bien reçue.

3.1. Trajectoire et construction de la position

La position de coordinatrice est peu définie. Le rôle professionnel doit être construit dans un espace assez lâche selon les orientations dont nous venons de parler. Par rapport à la théorie de l'identité sociale (Dubar, 1991) et à l'apport philosophique de P. Ricoeur (1990), la dimension pragmatique de l'identité nous semble centrale ici. Les coordinatrices ont une trajectoire (les deux modes d'entrée dans le métier), mais le système d'action complexe dans lequel elles se trouvent sollicite fortement des reformulations identitaires à travers diverses prises de rôle et selon des cadres d'interaction eux-mêmes divers : élus, responsables de structures, enfants, parents, et partenaires occasionnels. Les coordinatrices exercent leur réflexivité dans une alternance engagement-distanciation dans un contexte de plus ou moins grande souplesse des rôles professionnels¹².

Selon A. Strauss (1989), l'assignation de statut est la nature même des interactions. Pour les coordinatrices l'enjeu est de résister à l'assignation de statut de « petit chef » ou d' « intello qui ne connaît rien au terrain » (selon leur trajectoire toujours), et cela en construisant une position de responsable. Nous pouvons parler ici de stratégies identitaires dans la mesure où cette position de responsabilité n'est pas associée à un réel pouvoir de contrainte. L'enjeu consiste par conséquent à mobiliser les partenaires dans ce contexte où les engagements sont systématiquement négociés par les différentes catégories d'acteurs. Construire et stabiliser sa position suppose ce « sens politique » qui consiste concrètement à éviter ou modérer les conflits en manipulant les codes au cours des réunions. Il s'agit de mettre tout en œuvre pour faire prendre conscience des interdépendances, par des sanctions positives ou négatives, directes ou diffuses. Coordonner, c'est légitimer sa place en reconnaissant (mais aussi en limitant) la place de chacun.

L'idéal du management libéral a produit une figure de responsable allégé de son histoire (Boltanski, Chiappello, 1999). Dans l'univers de la cité par projet, « chacun n'est lui-même que parce qu'il est les liens qui le constituent ». Cette image de caméléon léger cadre mal avec l'identité professionnelle et le

¹² Martucelli D., 2002, *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.

travail des coordinatrices, dans la mesure où celles-ci sont fréquemment issues des métiers de la petite enfance et ne sont que rarement déchargées des tâches de contact direct avec les enfants ou avec les parents. Loin de disparaître, les éléments du passé interviennent comme ressources cognitives ou dans des logiques de « revanche de trajectoire ». On retrouve des logiques classiques de carrière : tel handicap ou difficulté de l'enfance¹³ s'est renversé en levier de progression personnelle.

La construction de la position de coordinatrice repose sur une tension entre un idéal managérial de légèreté et la force des trajectoires biographique et professionnelle. Le maintien et la stabilisation de cette position repose davantage sur des stratégies identitaires que sur un réel pouvoir. La stabilisation de cette position est nécessaire à la proposition et la conduite de projets.

3.2. Engagements et projet

Les postes de coordinatrices petite-enfance s'apparentent aux emplois de chargés de mission ou d'agent de développement dans le sens où ils illustrent l'application des principes d'une organisation libérale de l'activité dans le secteur social. La référence au projet est constante dans les discours sans que soit véritablement décrit ou explicité ce que recouvre ce terme.

Ici aussi c'est la dimension pragmatique et prospective de l'identité qui prime à travers l'idée d'engagement. Il s'agit de « coloniser le futur » (Giddens, 1994) en innovant. Les coordinatrices se présentent souvent comme un chef d'orchestre sans partition. Toute une tradition socio-économique peut être mobilisée, de G. Tarde à P. Besnard en passant par les travaux de P. Lazarsfeld, pour comprendre les ressorts de l'innovation réussie, ceux de l'influence et de l'imitation. Sans entrer dans le détail d'une analyse qui constitue une question de sociologie à part entière, on peut cependant souligner l'importance de cette création sociale qui caractérise l'activité des coordinatrices. Conformément aux analyses de D. Courpasson, la logique de projet encourage la différenciation ou l'originalité comme on voudra. Innover c'est faire autre chose ou autrement. Et dans le sens commun, cette capacité à innover semble provenir de la personne elle-même. Par rapport à cette illusion, nous plaçons pour une approche sociologique des « compétences transversales », dites relationnelles et personnelles¹⁴.

Des qualités différentielles¹⁵ sont à l'œuvre dans les dynamiques de projet. Dans presque tous les cas, elles recouvrent des dispositions au changement. Plus ou moins anciennes, et sont exprimées dans les entretiens : « depuis toute petite, je suis dans les chantiers, le changement c'est normal pour moi ». Le fait d'avoir travaillé dans « le privé » ou dans une plus grande ville ou tout simplement de « venir d'ailleurs » représente une qualité explicitement recherchée par certaines mairies, notamment dans les villages marqués par l'enclavement ou l'immobilisme. L'usage des qualités différentielles équivaut pour nous à une dynamique identitaire qui joue à la fois sur une économie de soi et un écart par rapport aux normes comportementales d'un contexte donné. L'économie provient de ressources identitaires d'une rareté relative dans un contexte donné (exemple, être un homme dans un milieu féminisé). L'écart aux normes comportementales est appréhendé comme un ressort d'efficacité pour l'action (et non comme un problème d'ajustement). Il s'agit de bousculer un contexte et non de s'y adapter.

La conception et la conduite d'un projet engageant personnellement les coordinatrices. Mais si on se réfère aux types idéaux de la « cité par projet » (Boltanski, Chiappello, 1999), l'épreuve suprême de grandeur consiste à passer sans trop de difficulté d'un projet à un autre. La capacité à « faire son deuil » d'une expérience intense mais limitée dans le temps révèle une forme de professionnalisme. « Mon ambition, c'est une dynamique de travail qui fasse que le projet vive, même si je m'en vais ». Cette nouvelle forme de distance professionnelle semble plus facilement accessible aux coordinatrices qui ont suivi une formation à la méthodologie de projet ou qui ont une formation universitaire. Pour les personnes issues des métiers de la petite enfance, un projet est un mode d'organisation pour lequel

¹³ extrait d'entretien « ce handicap physique rendant la station debout pénible, je ne pouvais être ni infirmière ni puéricultrice. Avec le métier de coordinatrice, je me rapproche de ce que je voulais faire ».

¹⁴ aux côtés de la plupart des sociologues du travail

¹⁵ Le Floch M.C, 2003, 2005.

on ressent un manque de compétence : gestion d'équipe, comptabilité. L'idée de projet est alors plus strictement associée à une action particulière ou un événement qu'à une logique globale d'activité.

L'expérience professionnelle des coordinatrices illustre les difficultés de l'application du principe de projet dans le champs de la petite enfance. Elles doivent faire preuve de sens politique et de « compétences relationnelles », assumer une autonomie qui se confond parfois avec un certain désarroi. La singularité des situations de travail et l'insuffisante reconnaissance des compétences se traduit par une demande de qualification collective.

3.3. Demandes de reconnaissance et de qualification

Les coordinatrices, souffrent souvent d'un manque de reconnaissance voire d'un manque de connaissance tout court. Certains élus découvrent leur existence au bout d'un certain temps. D'une certaine manière, il leur revient de se faire connaître. La plupart d'entre elles se disent reconnues par leur supérieur hiérarchique, mais nous avons vu que cette reconnaissance ne va pas de soi avec les autres partenaires. De plus elles n'ont que peu de relations avec les autres coordinatrices de la même région et souhaitent développer ces contacts. Leur position est marquée par l'ambiguïté, leurs stratégies d'identification professionnelles sont défensives ou offensives selon leur trajectoire et le contexte d'activité. Lorsqu'elles se rencontrent, les problèmes de rétribution financière et de statut professionnel passent au premier plan.

Les écarts entre le nom du support d'emploi et l'activité, la fonction sociale réelle exercée, restent importants. La multiplication de profils de postes complexes aux contours variables dans le temps favorise la naissance d'appellations nombreuses : coordinatrice de politique petite enfance, coordinatrice de crèches, coordinatrice de services de proximité, coordinatrice d'accueil petite enfance, coordinatrice du secteur petite enfance, coordinatrice de contrat-enfance. Au delà de la caractérisation par l'employeur, les dénominations peuvent relever de l'auto définition, par défaut, par dépit ou valorisation, par accord tacite sur une distribution des tâches avec des « collègues », ou encore d'une référence au règlement intérieur ou bien d'une assignation par les usagers, finalement acceptée. Alors quelques dissonances apparaissent : « je suis... mais je me présente comme... ». On ne sait plus qui on est, surtout lorsque l'identité était très étroitement associée à la formation initiale. Certaines adoptent une attitude défensive, d'autres acceptent plus facilement le risque.

L'idée de qualification collective a quelque chose de paradoxal dans ce contexte situé à mi-chemin entre la norme d'emploi salarié et l'exercice d'une profession indépendante mais elle constitue bien une revendication de reconnaissance statutaire et économique. Cette recherche de reconnaissance des compétences en qualifications s'exprime de deux manières. On la trouve dans un recours défensif aux identités des métiers de la petite enfance dont sont issues certaines coordinatrices mais également dans une démarche offensive de revendication d'un métier et d'un statut de coordinatrice portés par les têtes de réseau au plan national.

Concernant la reconnaissance statutaire, la fonction publique raisonne en termes de diplôme initial et de concours (classification A, B, attaché, rédacteur), de filières (administration, animation) et une terminologie de métiers (Educatrice de jeunes enfants, puéricultrice, coordinatrice de crèche, médecin territorial). Ces déclinaisons statutaires prennent peu en compte la réalité des fonctions et des responsabilités, ni la diversité des expériences et des formations complémentaires. Elles sont rassurantes dans les textes mais ne représentent que des cadres qui ne parviennent plus à garantir les conditions de travail.

De récentes évolutions ont permis aux puéricultrices d'être classées cadres A, et les autres professionnelles EJE ou assistantes sociales aimeraient connaître le même sort. La convention SNAECSO (Syndicat employeur de la convention collective nationale des centres sociaux) identifie désormais les coordinatrices à des cadres. Mais cette reconnaissance est le fruit d'une négociation menée au plan national par l'ACEPP (Association des Collectifs Parents, Enfants, Professionnels) et dont les grilles ne sont que partiellement fixés pour le moment.

Au total, la dialectique compétence-qualification, se manifeste dans ces espaces de travail par une tension entre un processus d'individuation et de singularisation des situations de travail d'une part, et la recherche de construction d'une référence statutaire collective d'autre part. Chaque coordinatrice a

un profil spécifique et la différence est valorisée comme source de créativité dans une situation de travail originale. La construction d'une revendication collective suppose la reconnaissance d'une tâche centrale : dans chacune des configurations rencontrées, le travail est un travail de mise en lien et d'organisation qui repose sur l'initiative des coordinatrices.

Conclusion

La conception du travail et le travail lui-même, diffèrent selon la trajectoire de la coordinatrice et l'espace dans lequel doit se déployer la coordination. Les personnes qui ont suivi une formation longue à la fois généraliste et professionnelle (formation à la méthodologie de projet) développent plus facilement leurs stratégies et leur prise de rôle à partir d'une position de chef d'orchestre. La figure du chef de projet tend alors à s'affirmer et s'appuie sur une méthodologie, source d'assurance. La maîtrise de ce savoir-faire permet de ne pas s'identifier personnellement à un projet particulier. On retrouve une déclinaison de la distance nécessaire à l'exercice professionnel.

Les personnes « promues » coordinatrices à partir d'un groupe professionnel antérieurement constitué, ressentent une fragilité de leur identité professionnelle et rencontrent des difficultés dans la gestion d'équipe. Elles oscillent entre deux modalités d'exercice et deux conceptions de leur activité : celle de salariée et celle chef d'entreprise, selon l'aisance acquise ou non à travers leur expérience ou des formations complémentaires.

Une préoccupation commune des coordinatrices est bien le sens politique ou la gestion d'équipe comme compétence disponible, à acquérir ou à confirmer. Cette compétence suppose une forme spécifique d'engagement et de distance dans les relations au travail, des stratégies qui engagent l'identité et la manière de jouer de son rôle professionnel (écran de protection, incarnation durable ou transitoire) et de qualités différentielles.

A l'issue de cette première présentation, nous soulignons l'intérêt qu'il y a à étudier cette catégorie très féminisée comme espace d'expression de tensions entre deux formes d'organisation du travail et les malentendus ou dissonances qu'elles produisent au plan des représentations des intéressées.

Le travail de coordination nécessite un sens politique qui s'exerce ici au féminin. La construction de la position professionnelle engage l'identité des personnes dans un contexte qui confère toute son importance à la dimension pragmatique de l'identité, à travers les prises de rôle et les engagements. Les écarts entre un idéal de légèreté propre à une société en réseau et les lourdes charges professionnelles qui s'accumulent en période de crise sur les supports d'emploi qui nous occupent, est ici saisissant. Si l'homme svelte et réactif de la Cité par projet « surveille son agenda comme le lait sur le feu », les coordinatrices surveillent à la fois leur projet et les biberons. « Un dossier dans les mains, un enfant dans les bras », telle est l'image souvent présentée par les « coordinatrices à mi-temps ».

A la fois mères, éducatrices ou puéricultrices, certaines femmes se trouvent en effet au cœur des tensions les plus fortes du système d'emploi actuel. Certaines d'entre elles peuvent être considérées comme des pionnières mais on sait qu'elles continuent d'entretenir en même temps les principaux supports de la vie quotidienne, indispensables au développement des nouvelles dynamiques professionnelles.

Bibliographie

- Boltanski, Chiappello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Courpasson D., 2000, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.
- Cresson, G., 1998, "Formations et compétences dans les métiers du contact direct avec les petits enfants : quelques enjeux, conflits et paradoxes", *Lien social et politiques - RIAC*, n° spécial *Relation de service et métiers relationnels*, n°40.
- Dubar C., 1991, *La socialisation*, Colin.
- Giddens A., 1994, *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- Le Floch M.C., 2005, « L'idée de qualité différentielle : une notion opératoire dans l'analyse des rapports entre l'acteur et la situation de travail », *XIX èmes journées de Sociologie du Travail*.
- Le Floch, M. C., 2005, « L'idée de qualité différentielle : une notion opératoire dans l'analyse des rapports entre l'individu et un contexte d'action », dans : Caradec V., Martuccelli D., (eds), *Matériaux pour une sociologie de l'individu*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- Martuccelli D., 2002, *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.
- Ricoeur P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Strauss A., 1989, 1992, *Miroirs et masques*, Paris Métailié.

Sullerot E., 1981, *Les modes de garde des jeunes enfants*, Rapport pour le bureau économique et social.

Entre absence, coopération et instrumentalisation : pour quelles relations de travail entre les Equipes Mobiles de Soins Palliatifs et les services de soins ?

Emilie LEGRAND

GRIS, Université de Rouen

Legrand.emilie@voila.fr

Les soins palliatifs apparaissent sur la scène socio médico politique française dans les années 80, dans un contexte social marqué par le succès de l'euthanasie, conséquence des pratiques alors dominantes en matière de prise en charge de la fin de vie que sont l'acharnement thérapeutique, souvent suivi de l'abandon du mourant.

Les soins palliatifs se développent en France (avec un large retard sur les pays anglo-saxons dont ils s'inspirent) avec une double originalité par rapport aux pays pionniers, puisque c'est d'une part autour des malades du SIDA¹ qu'ils prennent leur essor, alors qu'ils se sont forgés sur le modèle exclusif du cancer dans les autres pays ; et d'autre part, parce qu'ils se sont développés pour l'essentiel sous la forme d'Equipe Mobile de Soins Palliatifs (EMSP) alors qu'ils se sont créés ailleurs autour du modèle anglais des hospices.

Les EMSP constituent une innovation majeure en matière d'organisation des soins puisque c'est une équipe « volante » qui se déplace à leur demande dans les services hospitaliers. C'est donc une équipe qui a la particularité de ne pas avoir de « territoires » (Goffman) propres, que ce soit en terme géographique (pas de services de soins traditionnels pourvus de lits d'hospitalisation), ou en terme de « clientèle » puisque cette équipe n'a pas de malades qui lui appartiennent spécifiquement.

Ainsi, avec ce mode de fonctionnement innovant, on s'éloigne du modèle de relations traditionnelles intra et inter service. Le modèle des soins palliatifs via les équipes mobiles produit un nouveau système de relations de travail (avec les équipes référentes), que nous nous attacherons à caractériser², en nous inscrivant dans une perspective interactionniste.

Pour cela, nous nous appuierons sur un travail de terrain issu de plusieurs mois d'observations réalisées au sein d'une EMSP d'un centre hospitalier du Nord ouest de la France, et de ses interactions dans les différents services de soins ; ainsi que sur une centaine d'entretiens effectués au sein de cette même institution.

Ces EMSP ont la particularité de faire porter leurs interventions sur des segments particuliers de la trajectoire de la maladie : la trajectoire de mort (« death trajectory » - Strauss).

Ainsi, et alors que selon Anselm Strauss, « *le seul objectif commun à l'ensemble du personnel d'un hôpital, est de rendre les malades au monde extérieur en meilleure forme* » (Strauss, 1992, p 95)³ et qu'un certain « *arc de travail* » (composé de différentes tâches et lignes de travail à effectuer) est anticipé en conséquence, ainsi que le « *travail d'articulation* »⁴ venant coordonner l'ensemble, dans certains cas, c'est vers une issue défavorable et péjorative que s'oriente la trajectoire de la maladie. Les professionnels visualisent alors dans leur « *arc de travail* » la mort plus ou proche du malade, qui entre dans la trajectoire de fin de vie. Cette entrée dans cette phase ultime de la trajectoire peut être une source de perturbation ou de questionnements pour le service référent, qui a pour objectif, sinon de guérir, pour le moins de stabiliser la malade afin qu'il aille mieux. Dès lors, l'entrée dans cette phase de trajectoire peut conduire à l'intervention d'un nouveau protagoniste : celle d'une équipe experte dans la prise en charge de la trajectoire de fin de vie : l'Equipe Mobile de Soins palliatifs (EMSP).

¹ La problématique nouvelle (dans les années 80) des malades du SIDA où l'on voit mourir des gens jeunes, de manière relativement massive a largement contribué à la diffusion et à la reconnaissance du mouvement des soins palliatifs en France, qui, à partir des années 86, voient se multiplier les textes officiels en faveur de leur développement.

² Nous limiterons notre propos aux relations inter services, néanmoins, un développement similaire relatif aux relations interne à cette équipe mériterait d'être développé.

³ STRAUSS Anselm (1992), « La trame de la négociation », Paris, ed. L'harmattan, 309 p.

⁴ Le travail d'articulation est le travail supplémentaire qui doit être fait « pour que les efforts collectifs de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique des fragments épars de travail accomplis » (Strauss, 1992, p 191)

L'intervention d'un tiers supplémentaire, qui suppose éventuellement une modification des protocoles (doses et types de médicaments), ou des actions supplémentaires (nouveaux gestes ou nouveaux rapports au patient), qui viennent s'ajouter aux « *actions habituelles et ressources usuelles* » (Ibid., p 228), va impliquer une ré-articulation du travail au moment de la trajectoire de fin de vie. Ce qui suppose pour l'équipe référente de nouveaux arrangements, de nouvelles interactions avec ces nouveaux intervenants et éventuellement des activités de négociation.

Ce sont ces relations entre une équipe mobile et les services hospitaliers dans cette phase précise de trajectoire que nous allons nous attacher à déterminer. Pour cela, nous aborderons trois dimensions caractérisant ces relations de travail innovantes. La première répond à la question du quand et pour quelles raisons, à un moment précis de la trajectoire de fin de vie, l'équipe référente visualise l'intervention de l'EMSP dans son « *arc de travail* ». La deuxième dimension s'attachera aux conditions de viabilité de telles relations de travail. Et enfin, le troisième axe concernera les formes particulières que peuvent recouvrir ce modèle relationnel.

Pour quelle temporalité de l'intervention de l'EMSP ?

Glaser et Strauss ont montré à quel point la conscience du malade sur sa situation, la perception qu'en ont les soignants et la façon dont ils envisagent son devenir sont déterminants pour les relations et l'organisation du travail. Or, le médecin référent est porté, par sa culture professionnelle, à maintenir ou entreprendre des traitements pour reculer l'échéance de la mort et tenter d'infléchir la trajectoire de fin de vie. Il est extrêmement difficile pour lui de définir le malade comme mourant, et une incertitude plane toujours quant à la définition du malade comme tel.

Ainsi, s'il n'y a pas de règle sur le moment où est sollicité l'EMSP, c'est toujours très tardivement dans la trajectoire de la fin de vie (en moyenne entre 2 jours à 7 jours du décès) puisque lorsque l'EMSP est sollicitée, c'est que l'hypothèse d'une mort prochaine du patient est envisagée avec une plus grande certitude. Mais, pour l'équipe référente qui prend en charge le patient souvent depuis plusieurs mois, connaissant espoirs, rémissions et rechutes, cette étape - qui formalise une transition négative dans la trajectoire de la maladie - est très difficile, puisque comme le souligne le médecin de l'EMSP, « appeler les soins palliatifs, c'est prendre conscience, soudain, que ce malade, on ne vise plus à le guérir. Et ça peut être dur parce que c'est prendre conscience que le malade va mourir ». Et ce d'autant plus que le doute et l'espoir, aussi improbables soient-ils, sont toujours en toile de fond.

Une autre raison expliquant l'appel tardif à l'EMSP est liée au « *contexte de conscience* » dans lequel se trouve le malade. Dans la mesure où la norme est souvent le silence vis-à-vis du malade en situation de fin de vie, le malade se situe, dans la grande majorité des cas dans un « *contexte de conscience fermée* » (Strauss, 1992, p 113). Dans ce cadre, l'intervention de l'équipe mobile peut être envisagée comme un signe donné au malade, alors que l'on n'est pas sûr qu'il ait conscience de son état. Ainsi, l'intervention de l'équipe mobile peut être une source de perturbation pour le malade qui se verrait attribuer le statut de mourant ; ce qui risquerait de bouleverser le « *travail biographique* » (Strauss), composante du « *travail sur les sentiments* » (Strauss), intense au cours de cette phase de trajectoire. Et, corrélativement, l'approche palliative peut être un facteur de trouble et de désorganisation sociale du service référent⁵.

Par rapport à cette question de la temporalité, ce qu'il faut préciser, c'est qu'avec le temps, l'EMSP essaie d'intervenir plus en amont de la trajectoire de la maladie (pour le moins pas dans les jours qui précèdent le décès). D'une part, pour tenter de mettre en place un projet de soins moins réduit qu'il ne l'est actuellement à la dimension douleur, comme le déplore le médecin de l'EMSP : « je n'ai le temps de ne rien faire, je survole les problèmes. J'ai horreur de ça. Tout ce qui est accompagnement, relationnel, je ne le fais même pas. C'est juste de la clinique ce que je fais, c'est du purement médical ».

⁵ Favorisant une expression accrue du patient notamment du fait de la diminution de la sédation puisque les soins palliatifs veillent, dans leurs prescriptions thérapeutiques, à maintenir la conscience du patient, ce qui peut majorer les questionnements du patient...Par ailleurs, les normes « bien mourir » (Castra, 2003) que détient l'EMSP, vont pouvoir se répercuter sur le malade, normes qui peuvent être différentes de celles du service référent ; et donc, le malade risque de s'éloigner du « *style convenable de mort* » (Strauss, 1992, p 121) du service et ainsi en perturber l'ordre social.

D'autre part parce qu' une trop grande proximité temporelle entre l'intervention de l'EMSP et le décès du patient risque de lui imputer la « responsabilité » de la mort du patient. C'est donc la représentation des soins palliatifs qui est en jeu, comme le souligne le médecin de l'équipe mobile : « Ca me fait un peu peur des fois l'association entre mon passage et les décès, surtout quand le patient meurt 2 ou 3 jours après. J'ai été appelé il n'y a pas longtemps dans un service de chirurgie pour une petite dame qui n'allait pas bien et qui émettait le souhait de mourir. La famille trouvait que c'était long et qu'elle n'était pas confortable et douloureuse. Donc l'équipe m'a appelé pour améliorer le confort de cette dame. La famille était au pied du lit ; je leur ai expliqué pourquoi j'avais été appelé, que l'objectif, c'était d'améliorer sa douleur et lui laisser le plus longtemps possible conscience de son environnement. Suite à quoi la famille me dit qu'elle a bien compris. Et puis on m'appelle le lendemain pour me dire qu'elle est décédée et on entend la famille dire, « on lui transmet nos remerciements ». Donc là, j'ai quelques minutes d'effroi sur ce qu'ils ont compris de mon intervention et je me dis qu'heureusement qu'on s'est expliqué avant parce que sinon je suis celle qui est venue donner la mort. Les décès le lendemain de mon passage, je les vis très mal par rapport aux représentations que je véhicule et la façon dont le perçoivent les familles et les équipes soignantes ». Mais, cette revendication à intervenir plus tôt dans la trajectoire de la maladie participe aussi d'une stratégie visant à se départir du stigmate de la mort et de la fin de vie, en intervenant certes, à un stade incurable, mais pas nécessairement terminale (ou strictement palliatif) comme nous l'évoque un médecin de la douleur, remplaçant du médecin de l'EMSP pendant une année : « est ce que les soins palliatifs, c'est uniquement pour les gens qui vont mourir. Je ne suis pas sûre. Au départ, c'est vrai que c'était ça l'idée, c'était l'accompagnement des patients en fin de vie mais au niveau de l'hôpital, ça pourrait très bien s'étendre à des gens même au stade curatif, et ça pourrait comprendre des symptômes d'inconfort dont la douleur ».

Ceci participe de la construction d'une nouvelle réalité des soins palliatifs ; on peut alors se demander dans la continuité de M. Castra⁶ si les soins palliatifs ne vont pas devenir un nouveau modèle de prise en charge des maladies chroniques (Castra, 2003, p 250), revendiquant alors une identité autre afin de véhiculer des représentations plus positives en s'éloignant de la mort.

Ainsi, l'intervention de l'EMSP, est, dans la grande majorité des cas, visualisée tardivement par l'équipe référente.

Les motifs de recours sont relativement divers pouvant aller du conseil ponctuel pour une prescription, à une demande de soutien psychologique, ou encore à une demande de soutien et de conseil pour une décision sur la stratégie thérapeutique.⁷ Cette demande varie selon les équipes référentes, elle dépend des compétences et de ressources internes ainsi que « *des conceptions éthiques de l'équipe référente* » (Lert, 1998, p 63)⁸, mais également des conditions structurelles et conjoncturelles du service au moment où l'EMSP est sollicitée.

Pour un impératif de souplesse des relations de travail

Quelles que puissent être les conditions en amont, une fois que le lien est établi entre ces deux équipes pour un patient donné, un certain nombre de conditions doivent être respecté en terme de relations de travail et ont été instauré pour assurer la viabilité de cette relation entre les équipes référentes et l'EMSP.

Si la souplesse de l'EMSP est une règle absolue, il en est une autre, qui vise à prévenir les réticences de l'équipe soignante vis-à-vis de l'équipe mobile et qui garantit la prééminence de l'équipe référente dans toutes les décisions. L'EMSP reste toujours en « deuxième ligne », elle n'a pas le pouvoir de décision en ce qui concerne le projet thérapeutique ou de soin du malade, et elle n'intervient qu'avec l'assentiment du médecin référent. Ceci est une condition nécessaire pour ne pas se mettre en « porte à faux » vis-à-vis du médecin d'un service (et en réalité du service tout entier) et participe d'un lien de

⁶ CASTRA Michel (2003), « Bien mourir », Paris, PUF, 265 p.

⁷ Le motif de l'appel reste dans la grande majorité des cas lié à un problème douloureux, et ce, même s'il est quelque peu décalé avec le besoin réel de l'équipe référente. Dans ce cas l'EMSP réajuste la demande par la suite.

⁸ LERT France, « Emergence d'un nouveau modèle pour les soins palliatifs : hypothèse à partir de l'implantation d'une équipe mobile », in ANRS, « Des professionnels face au SIDA », 1998, PP 55-66.

confiance entre pairs. Ces liens de confiance étant nécessaires à l'accomplissement de l'activité de l'EMSP (cela favorise leur sollicitation) et même à sa reconnaissance, et donc à sa pérennité dans l'institution. Ainsi, de manière tout à fait progressive, des liens de confiance se sont noués entre les médecins de l'équipe mobile et les équipes référentes, notamment après un long travail du médecin de l'EMSP qui a su faire la preuve de son efficacité et montrer qu'il n'avait pas un rôle de substitution mais de complémentarité : « j'ai certains collègues qui au départ avaient vraiment cette impression de toute puissance sur la fin de vie de leurs patients. Ils ne voyaient pas en quoi je pouvais leur apporter quelque chose et puis, au bout de 7 ans, certains de ces collègues qui me tenaient ce discours au départ font appel à moi et travaillent avec moi (...) Il y a vraiment toute une question de confiance entre collègues à propos de la prise en charge d'un même patient et il faut s'approprier avec le temps ». (Médecin de l'EMSP).

Les réticences à l'intervention de l'EMSP sont effectivement nombreuses, et, même si elles tendent à se dissiper avec le temps et la preuve de l'utilité d'une telle équipe (et de son efficacité)⁹, les résistances perdurent et se manifestent, dans leurs formes la plus extrême, par l'absence totale de liens entre l'EMSP et certains services hospitaliers.

Parmi ces réticences, il y a le problème plus large des représentations face à la mort. Mort qui apparaît comme le déni majeur de nos sociétés contemporaines occidentales. Les historiens ou anthropologues parlent de « *mort interdite* » (Ariès), de « *mort refoulée* » (Vovelle), de « *mort escamotée* » (Thomas)...La mort, pour le médecin, est le plus souvent perçue comme un échec, et ainsi, les soins palliatifs, qui s'occupent exclusivement des mourants, sont souvent assimilés à une médecine de l'échec ; et donc, faire appel à l'EMSP implique la prise de conscience et l'acceptation d'une mort proche du patient, mort que le médecin cherche à reculer, parfois avec un certain acharnement.

Par ailleurs, certains ne reconnaissent aucune compétence propre et spécifique aux soins palliatifs, associée qu'elle peut être à une médecine compassionnelle. La psychologue de l'EMSP nous explique comment les soins palliatifs, en lien avec leur histoire institutionnelle fortement empreinte de la culture chrétienne, peuvent souffrir de cette image : « au niveau de l'histoire des soins palliatifs, il y a quand même eu un mouvement religieux très fort au début. Il y avait beaucoup moins de technique, c'était essentiellement des phases agoniques où il y avait des sœurs et des religieux et puis on ne faisait rien. C'était de l'écoute, des massages...et nous, on se trimbale un peu cette représentation là. C'est venez lui tenir la main, il a besoin d'être accompagné ».

Une autre réticence vis-à-vis de l'EMSP réside dans le fait qu'un tel mode de fonctionnement offre une visibilité sur les pratiques professionnelles (des équipes référentes) dans des moments qui recouvrent une dimension éthique majeure. L'intervention de l'EMSP expose l'équipe référente à un risque de jugement moral de ses pratiques puisque l'EMSP va faire une évaluation de la prise en charge de la trajectoire de fin de vie du malade avec ses propres normes éthiques en matière de « bien mourir ».¹⁰ Un médecin de la douleur nous disait à ce propos la chose suivante, « les soins palliatifs, ça touche à la mort, ça touche à l'éthique et peut-être que les soignants ont un peu de mal à ce qu'on vienne mettre le nez dans leur éthique à eux ».

Par ailleurs, l'intervention de cette équipe extérieure peut venir perturber l'organisation sociale du service (comme nous l'avons déjà évoqué), d'autant qu'elle implique un « *travail d'articulation* » supplémentaire qui peut alourdir la coordination dans des situations déjà complexes. Strauss avait d'ailleurs montré comment la multiplication des acteurs favorisait le risque d'accentuation des

⁹ D'ailleurs, une prise en charge de l'EMSP considérée comme ayant échoué par le service référent anéantira pour longtemps les liens entre les deux équipes. Il y a une sorte d'obligation de réussite de l'EMSP qui est parfois difficile à atteindre tant le modèle de la mort via les soins palliatifs tend à être idéalisé. La psychologue de l'EMSP nous le soulignait au cours d'un entretien : « il y a des soignants qui ont un idéal des soins palliatifs. Il y a un idéal de la bonne mort et de la fin de vie. C'est la mort sereine, il faut absolument que le patient renoue avec toute sa famille s'il y a des conflits familiaux, que le patient parle, accepte cette mort à venir, sa maladie...Ca c'est quand même un sacré handicap cet idéal des soins palliatifs ». Nous avons largement retrouvé cette idéalisation dans la littérature sur les soins palliatifs ainsi qu'au gré de nos rencontres avec les soignants de l'hôpital.

¹⁰ Ils vont d'ailleurs avoir les moyens de repérer les tendances à l'euthanasie, à l'abandon ou à l'acharnement thérapeutique. Autant de pratiques que le mouvement des soins palliatifs réprime et qui seront jugées ou évaluées comme négatives voire répréhensibles eut égard à leurs normes éthiques en matière de fin de vie.

discordances et entraînaient un relâchement de la coordination rendue plus complexe, et conséquemment, comment la trajectoire risquait alors de s'affoler.

Mais au-delà de ces réticences, certains médecins considèrent qu'il est de leur rôle propre de prendre en charge le patient jusqu'à cette phase ultime de la trajectoire de la maladie, comme nous l'explique le Dr Pillu, pneumologue, « un médecin en soins palliatifs ce n'est pas justifié. Ça fait partie de mon boulot de prendre en charge les malades jusqu'à la fin. Pour moi, il n'y a pas lieu qu'il y ait une EMSP dans l'hôpital ». Dans ces situations précises, l'EMSP ne sera que rarement sollicitée - à l'exception d'un conseil ponctuel - voire pas du tout si les conceptions éthiques en matière de mourir d'un service s'éloignent catégoriquement de celle des soins palliatifs et ce, d'autant plus, si le service en question estime détenir les ressources internes pour pallier les difficultés qu'il rencontre. Ainsi dans ce service de réanimation chirurgicale - service qui n'a aucun lien avec l'EMSP - qui a la particularité comme tout service de réanimation de détenir une certaine expertise dans le maniement des antalgiques puissants, le chef de service nous explique l'inutilité, pour eux, de faire intervenir une telle équipe puisque détenant les compétences nécessaires : « il y a certaine spécificité en réanimation qui font que l'on n'a pas besoin des EMSP. Comme la douleur, on dit que tout le monde n'est pas formé à l'évaluation de la douleur et que tout le monde n'a pas le temps de prendre en charge la douleur or, ce n'est pas vrai en réanimation. La dimension de la douleur, c'est l'un des objectifs thérapeutiques princeps qui est évalué chaque jour, et 50 fois par jour si la situation le demande. On ne peut pas dire maintenant on va s'occuper de la douleur en réanimation, on l'a toujours fait. On ne peut pas dire non plus la fin de vie c'est une approche spécifique qui doit être faite par des professionnels formés pour ça ; on l'a toujours fait nous de s'occuper de la fin de vie ».

Quant à la surveillante de ce même service, elle nous explique combien la conception éthique qu'elle détient de la fin de vie s'éloigne de celle des soins palliatifs, expliquant l'absence de liens : « moi je trouve ça très dommageable de voir les gens s'enfoncer pendant des jours, mal respirer. Moi, je n'aime pas les soins palliatifs. Mettre les malades sous morphine et les regarder mourir, moi j'ai fait ça pendant 1 an quand j'étais en ORL, et j'ai trouvé ça terrible ».

Quoiqu'il en soit, dans un contexte marqué par des résistances multiples, le meilleur atout des soins palliatifs pour acquérir une place dans le système de soins réside dans la souplesse de leur mode de fonctionnement, d'autant qu'une trop grande rigidité risquerait d'entraver leur pérennité dans l'institution hospitalière. C'est l'expérience de l'EMSP qui l'a conduite à privilégier cette souplesse. En effet, au début de l'existence de l'équipe, les règles de fonctionnement étaient beaucoup plus formalisées. Or ceci ne faisait que majorer les résistances à son égard. L'EMSP était alors peu sollicitée et peu reconnue. Il lui a donc fallu offrir une plus grande visibilité sur sa pratique, sur son mode de fonctionnement et faire la preuve de son utilité pour acquérir une reconnaissance. C'est en assouplissant des règles au départ un peu rigides, que l'EMSP a acquis cette place, notamment en répondant de manière large et assez systématique aux demandes qui lui étaient adressées (même si elles étaient floues, ambiguës...). La deuxième étape, une fois cette implantation acquise, consisterait à repréciser son champ d'intervention et les limites de ses compétences dans le lien direct avec les services de soins.

La psychologue de l'EMSP nous explique cela : « moi, à mon arrivée, au niveau de l'équipe, c'était quand même un fonctionnement assez rigide où, à chaque appel, on souhaitait savoir ce qui se passait et que la demande soit claire d'emblée : pourquoi vous nous appelez, quel est le souci. Si vous ne savez pas, il faut revoir et vous nous rappelez plus tard. Tandis que maintenant, quand il y a un appel, on va aller voir. Donc, il y a un contact, une discussion, un échange possible alors qu'au téléphone, ce n'est pas les aider de leur renvoyer ça. Maintenant on est plus souple avec notre mode de fonctionnement, on se déplace, on échange et si on considère que ça ne relève pas des soins palliatifs, on se met d'accord à ce moment là. Il y a ce contact qui est important parce que ça permet une identification et ça leur permet d'avoir un discours sur ce que fait l'EMSP ».

Néanmoins, cette souplesse n'est pas sans induire quelques effets « pervers », puisque cette équipe mobile sera souvent détournée de ses objectifs initiaux (avec un risque d'instrumentalisation, de palliatif au manquement du système...)¹¹. Pour pallier ceux-ci, l'EMSP a tenté de protocoliser sa

¹¹ Nous y reviendrons plus largement plus loin dans le texte.

démarche à travers l'instauration de « protocoles d'intervention » afin de poursuivre son implantation et sa reconnaissance dans l'institution en imposant certaines règles relatives à son champ d'intervention et aux conditions propres à cette intervention. Il s'agit également d'imposer certaines représentations des soins palliatifs, qui pouvaient être fossoyées au vu de l'utilisation « tout venant » qui pouvait être faite de cette équipe. A propos de ces procédures d'intervention, la psychologue de l'EMSP avance la chose suivante : « au début, je ne voulais pas en entendre parler, et puis finalement, on s'en est saisi en se disant ça va nous faire discuter sur nos pratiques. On s'est dit on part de l'existant et puis on établit ce qu'on souhaiterait faire par la suite, individuellement ou collectivement. Une sorte d'idéal de fonctionnement, mais au moins, ça te permet de tendre vers quelque chose ».

Parmi les procédures évoquées au cours de l'élaboration de ces protocoles, l'une consistait dans l'établissement d'un média formel pour solliciter l'EMSP¹² qui se faisait jusqu'alors uniquement par téléphone. Le téléphone présente l'intérêt d'être un vecteur souple et rapide, qui donc ne rebutait pas les services à solliciter l'équipe mobile car peu contraignant, mais présente l'inconvénient d'être impersonnel et imprécis (méconnaissance sur la personne qui sollicite l'équipe, pour quelle raison...) et donc l'EMSP se rendait dans le service, le plus souvent, dans le flou total, sans avoir d'interlocuteur à qui s'adresser ; pouvait alors débiter une véritable course à l'information. Ainsi, selon le psychanalyste, formaliser ces demandes par écrit serait un moyen d'endiguer ces problèmes, ce qu'il soulève au cours d'une supervision de l'EMSP : « il faut faire en sorte que les équipes référentes s'investissent dans la demande et qu'elles prennent en compte le fait qu'il y a une demande. Tout le monde est appelé comme ça dans l'hôpital alors pourquoi pas vous. Il est intéressant de savoir où vous mettez les pieds et d'aider les gens à travailler avec vous parce que ça ne viendra pas d'eux. L'efficacité de votre intervention sera renforcée si vous leur donnez le cadre de cette intervention ».

Après avoir vu le moment, les raisons et les règles implicites rendant compte des liens entre l'EMSP et les services hospitaliers, il faut s'intéresser à la forme que prend cette relation de travail innovante.

Pour quelle forme d'une relation de travail innovante ?

Avant d'en venir à proprement parler à la forme que revêt ces relations de travail, deux points méritent d'être soulignés.

D'une part, le fait que le lien qui unit ces deux équipes ne se manifeste quasiment jamais par une interaction de visu. L'EMSP se rend dans le service d'où émane la demande, éventuellement rencontre un soignant auquel elle s'adresse pour essayer d'obtenir des informations plus précises sur le motif de son intervention (mais celui-ci n'est pas toujours informé) et sur le patient. Mais le plus fréquemment, l'EMSP s'enquiert seule de ces informations en lisant le cahier de transmission du service. Puis, elle se rend, seule, dans la chambre du patient. Et, à son départ, éventuellement fait des transmissions orales à un soignant disponible, mais le plus souvent, note ses propositions dans le cahier sur une fiche prévue à cet effet.¹³

D'autre part, le sens que prend la relation de travail entre ces deux équipes est étroitement lié à la représentation qu'a l'équipe référente des soins palliatifs et du rôle qu'elle attribue et prescrit à une équipe mobile (ceci fut favorisé par la souplesse avec laquelle fonctionnait l'EMSP).

Trois formes de relations de travail peuvent alors marquer les liens entre ces deux équipes : des liens dits non coopératifs, par opposition aux liens coopératifs et enfin des liens instrumentalisés.

Ø De l'inexistence des liens à des liens non coopératifs.

Nous avons évoqué précédemment les situations dans lesquelles les relations de travail étaient totalement inexistantes. Il est cependant des situations où il y a bien un lien qui s'établit entre l'EMSP et le service référent, qui mandate alors l'EMSP pour la prise en charge d'un patient qui se substitue alors entièrement au médecin référent. C'est ce que l'on peut qualifier de « *délégation totale du sale boulot* » (Hugues). La prise en charge de la fin de vie étant alors la part de « sale boulot » que le médecin référent considère comme telle, et comme ne relevant plus de son mandat à lui, et que donc,

¹² Une demande formulée par écrit sur des bons bleus, utilisés pour interpeller tous les autres spécialistes de l'institution.

¹³ Les interactions de visu avec les médecins restent quant à elles exceptionnelles et ce d'autant plus s'il s'agit d'une infirmière de l'EMSP. Mais il semblerait aux dires des membres de l'EMSP, que dans la période suivant celle au cours de laquelle nous avons réalisé notre travail de terrain, ceci ait évolué.

il délègue à son collègue des soins palliatifs. Il n'y a plus alors aucune coopération entre le médecin des soins palliatifs, alors devenu référent, et le médecin du service, initialement référent.

Pour le médecin des soins palliatifs, il s'agit d'une nouvelle forme d'abandon, que l'on peut qualifier d'abandon moral puisque le médecin référent estime « passer la main » à un collègue plus compétent. Il avance en ce sens qu'« il y a un certain nombre de médecins qui se déchargent de la responsabilité de leurs malades auprès des médecins de soins palliatifs. C'est une forme d'abandon et les malades le voient bien. Ils me disent « mais comment ça se fait que ça fait temps de jour que je n'ai pas vu le Dr untel, ça m'étonne qu'il ne vienne plus me voir » ou encore, « il ne m'a pas donné de rendez vous en consultation ». C'est une forme d'abandon. C'est une façon de garder la conscience tranquille en disant « je fais appel à mon collègue qui va s'occuper de vous, ne vous inquiétez pas, vous serez entre de bonnes mains ». Mais ça leur permet à eux de prendre la fuite et c'est mieux que de passer devant la porte, mais c'est une autre forme d'abandon ».

Il existe néanmoins des situations où des relations de travail dites coopératives se mettent en place entre les deux équipes.

Ø Des liens coopératifs

France Lert a montré dans un article paru en 1998 sur l'implantation d'une EMSP dans un hôpital parisien que la réponse d'une EMSP à un service référent pouvait être envisagée sous trois angles : l'expertise, le soutien et l'apport d'un regard extérieur.

Ainsi, lorsqu'une équipe référente traverse une crise ponctuelle ou plus durable, elle peut solliciter l'EMSP - pour toutes les raisons que nous avons déjà évoqué - et rechercher un partenariat avec cette équipe extérieure à un moment de la trajectoire de la maladie où il devient particulièrement difficile pour le médecin référent de se retrouver seul face à son patient, face à son échec puisque la maladie l'emporte. Alors, l'EMSP, sans se substituer, peut apparaître comme un soutien à ce médecin qui doit abandonner son rôle de médecin curatif sur celui de médecin palliatif. Mais, cette substitution des rôles est loin d'être aisé, tant pour le médecin que pour son patient, qui voit la confiance et l'espoir qu'il avait mis dans son médecin se déliter. Le médecin de la douleur qui exerce en hôpital de jour et qui remplaça le médecin des soins palliatifs - et qui donc bénéficie du double statut et du double regard : médecin curatif, médecin palliatif - insiste bien sur cette difficulté d'un médecin « curatif » à poursuivre seul la prise en charge du malade lorsqu'il arrive dans la phase de trajectoire de fin de vie, sensibilisé qu'il puisse être à la démarche palliative. C'est donc le statut vis-à-vis du malade qui influe beaucoup sur sa capacité à la prendre en charge jusqu'à la fin de sa vie tant par rapport à ce qu'il perçoit que le patient attend de sa part, que ce que lui en tant que médecin aspire pour son patient : « j'étais plus à l'aise en tant que médecin de soins palliatifs qu'en tant que médecin d'un service vis-à-vis des patients en fin de vie. Pour les patients qui sont là, en hôpital de jour, la question que je pose, c'est qu'au moment où il n'y aura plus de traitements curatifs, où ils seront vraiment en phase palliative, c'est est ce que moi je pourrais les prendre en charge. Je les vois régulièrement, donc, quand le patient décède et que ça s'arrête c'est difficile parce qu'il y a quand même une relation d'affection qui s'installe. Je pense que j'appellerais le médecin des soins palliatifs pour les prendre en charge. Est-ce que c'est une forme de lâcheté ou est ce que c'est pour me protéger, je ne sais pas. On se dit il faut prendre en charge nos patients jusqu'au bout mais est ce que c'est facile, est ce que c'est ce que le patient attend de nous ».

Ainsi, l'équipe référente qui reconnaît à l'EMSP cette expertise, ce rôle de soutien et une certaine objectivité du fait de son extériorité peut lui demander d'intervenir avec en toile de fond un véritable partenariat, moins dans des échanges formelles que dans une confiance réciproque et une « *entente tacite* » (Strauss, 1992, p 107) entre les deux équipes en laissant à l'EMSP une liberté d'action dans sa démarche auprès du patient, et ensuite en s'insérant et en s'appropriant la démarche de soins proposée par l'EMSP.

Qu'elle soit sous une forme coopérative ou non, les prérogatives de l'EMSP sont telles qu'elle tend à réaliser le « sale boulot » puisqu'elle conseille, intervient...là où le service référent se trouve face à des difficultés qu'il ne juggle pas. Mais, entre ces liens non coopératifs et coopératifs, on trouve une troisième forme de relation de travail que l'on qualifiera de liens instrumentaux.

Ø L'entre deux : des liens instrumentaux ?

La sollicitation de l'EMSP varie souvent selon les conditions structurelles du service au moment où il demande son intervention. Si elle relève d'une forme de délégation du sale boulot, les soins palliatifs apparaissent par ailleurs comme un palliatif aux manquements du système de soins.

Les EMSP peuvent pallier - ou plutôt apparaître comme tel pour certaines équipes soignantes - le manque de temps des équipes référentes qui conduit à la déshumanisation des soins, largement dénoncée ces dernières années. Ainsi, la surveillante d'un service de réanimation nous dit à propos des soins palliatifs : « Dans les services, elles n'ont pas le temps de prendre le temps d'être auprès du patient donc il faut bien un relais. Ça s'appelle les soins palliatifs, mais ça aurait pu s'appeler autrement ».

Plus largement, les soins palliatifs pallient les carences du système en matière de gestion de la mort. Un médecin disait alors un peu violemment, pour souligner son incompréhension quant à la nécessité de l'émergence de professionnels experts dans la prise en charge de la fin de vie que « les soins palliatifs sont là pour pallier l'incompétence et la connerie du corps médical et soignant. Le fait même qu'on ait besoin d'une équipe de soins palliatifs, c'est un échec dans la prise en charge des patients » (Médecin SAMU).

G. Lebeer souligne à ce propos que « *les EMSP pallient par le conseil mais aussi parfois par le geste, le défaut de compétences des personnels référents à contrôler la douleur ou à effectuer des soins complexes ; offrir un appui cognitif et logistique pour assurer une coordination efficace au chevet du malade ; assurer le soutien psychologique d'un patient un peu négligé, voire laissé à l'abandon ; informer et soutenir une famille inquiète, interrogative ou débordée* » (Lebeer, 2003, p 69).¹⁴

Ce rôle de palliatif peut même se manifester en dehors de leurs prérogatives puisque les situations où l'EMSP fut sollicitée pour des problèmes de gestion de la douleur aigue ne furent pas rares (auxquelles elle a répondu, toujours dans une logique de souplesse), palliant alors l'absence d'unité de consultation de la douleur au sein de l'institution.

Il arrive également que l'on sollicite l'EMSP pour tenter de cautionner certaines pratiques illégales (euthanasie notamment). Ces demandes peuvent émaner tant de la part des profanes que des professionnels et sont étroitement liées aux représentations qu'ont les acteurs en lice des soins palliatifs (demandes auxquelles elle ne répond pas, pas en ce sens en tout cas).

Quoiqu'il en soit, ceci ne manque pas de faire naître un sentiment d'instrumentalisation chez les professionnels de l'EMSP qui se trouvent pris dans un paradoxe.

En effet, à travers ce mode de fonctionnement innovant, les professionnels des différentes équipes se retrouvent confrontés à des relations de travail tout autant innovantes. Notamment, l'EMSP, qui cherche à s'insérer dans l'institution hospitalière, et qui donc doit veiller à ne pas compromettre ses relations de travail avec les services référents, condition nécessaire à l'accomplissement de son activité, se voit, à certaines occasions, contraintes à nombre de compromis, qui certes ne manquent pas de l'indigner, mais qui, plus encore, la contraignent à s'éloigner d'un certain nombre de ces principes éthiques et philosophiques initiaux et conséquemment à forger une nouvelle identité des soins palliatifs, pour le moins tels qu'ils existent en équipe mobile.

¹⁴ LEBEER Guy, « Soins palliatifs : la recherche de l'entre deux », in Sciences sociales et santé, vol 21, n°1, mars 2003, pp 65 – 74.

Bibliographie :

ARIES Philippe (1975), « Essai sur l'histoire de la mort en occident du Moyen Age à nos jours », Paris, ed. Seuil, 222p.

CASTRA Michel (2003), « Bien mourir. Sociologie des soins palliatifs », Paris, PUF, 365p.

GOFFMAN Erving ((1974), « Les rites d'interaction », Paris, ed. Minuit, 230p.

LEBEER Guy, « Soins Palliatifs : le recherche de l'entre deux », in Sciences Sociales et Santé, vol 21, n°1, mars 2003.

LERT Françoise, « Emergence d'un nouveau modèle pour les soins palliatifs : hypothèse à partir de l'implantation d'une équipe mobile », in ANRS, « *Des professionnels face au SIDA : évolution des rôles, identités et fonctions* », 1998, pp 55-66.

MOULIN Pierre, « Les soins palliatifs en France : un mouvement paradoxal de médicalisation du mourir contemporain, 2000, in Les cahiers internationaux de sociologie, vol CVIII, pp 125-159.

STRAUSS Anselm (1992), « La trame de la négociation », Paris, ed. L'harmattan, 319p.

THOMAS Louis Vincent (1988), « La mort », Paris, PUF, QSJ, 125p.

VOVELLE Michel (1974), « Mourir autrefois », Paris, ed. Gallimard, 251p.

VOVELLE Michel (1983), « La mort et l'occident de 1300 à nos jours », Paris, ed. Gallimard, 789p.

VOVELLE Michel (1993), « L'heure du grand passage », Paris, ed. Gallimard, 159p.

Des « employeurs multiples » au « noyau dur » d'employeurs : les relations de travail des comédiens intermittents et la concurrence sur le marché.

Olivier Pilmis

Centre de Sociologie du Travail et des Arts
CNRS-EHESS

En tant qu'artiste intermittent, le comédien est confronté à une hyperflexibilité de l'emploi qui s'incarne dans la figure juridique du « salarié intermittent à employeurs multiples »¹. Ce travailleur atypique se caractérise alors par différents traits, synthétisés dans l'expression servant à le désigner. *Salarié intermittent*, il ne connaît pas la norme juridique du CDI et ne fait l'expérience que de CDD d'usage, plus susceptibles de s'adapter aux caractéristiques intrinsèques d'une organisation par projet (Becker, 1988 ; Bielby et Bielby, 1999 ; Anderson et Faulkner, 1987). Les équipes artistiques intermittentes se forment donc au coup par coup, projet par projet, et ne sont pas censées *a priori* avoir de relations durables. Le rapport du comédien à l'organisation dans laquelle il déploie son activité apparaît alors minimal, voire inexistant : il n'a généralement de contact qu'éphémère avec des entreprises qui, de plus, apparaissent souvent comme de micro-organisations, à la viabilité incertaine, bien éloignées de l'entreprise tayloriste. Il a donc des *employeurs multiples* et on n'envisage guère qu'il puisse s'attacher à un employeur particulier, mais plutôt qu'il passe de collaborations ponctuelles en collaborations ponctuelles, avec des employeurs toujours différents. C'est là la conséquence logique de ce rapport distant à l'organisation : le comédien accumule les relations *de* travail, et multiplie, au long de sa carrière, les employeurs. Les relations de travail des intermittents semblent alors marquées *a priori* du sceau de l'éphémère et de l'impersonnalité, ceux-ci ne pouvant considérer leurs employeurs que comme interchangeable parce que multiples.

Accumulant les projets autant que les employeurs avec et pour lesquels il les a effectués, le comédien se constitue une carrière nécessairement unique, identifiée à l'ensemble des projets auxquels il a participé (Anderson et Faulkner, 1987, pp. 881-887), et indissociable de l'individu qui l'a effectuée. Et le caractère ponctuel de ces relations *de* travail apparaît indissociable de l'individualisation du rapport *au* travail. Cette dernière se voit en outre renforcée par les effets du régime de protection sociale adossée à ce système – le régime d'indemnisation des intermittents du spectacle² – qui favorise l'imbrication de périodes d'activité et de chômage indemnisé, renforçant encore cette individualisation du rapport *au* travail, en faisant du comédien un gestionnaire de son activité dans son ensemble – plus que des seules phases d'emploi – et contribuant même à le faire apparaître, à certains égards, comme un « entrepreneur de lui-même ». Ainsi, le comédien intermittent, bien que formellement et juridiquement salarié, voit son activité s'organiser à la manière d'un travailleur indépendant. L'individu constitue alors le seul élément de permanence, le seul point de stabilité de cette carrière. Et le problème qui se pose à lui consiste à introduire de l'organisation et de la stabilité sur ces marchés du travail désintégré.

1. Relations de travail, relations au travail et marché du travail

Du fait de cette individualisation marquée du rapport au travail, le comédien intermittent peut apparaître comme une figure prototypique d'un éventuel « travailleur du futur », qui réaliserait toutes les potentialités inscrites dans ces transformations que la littérature managériale, notamment, appelle de ses vœux, et grâce auxquelles l'individu, désormais « extérieur à l'organisation », serait d'autant plus « libre » et « créatif »³. Selon cette hypothèse, le comédien intermittent aurait expérimenté, comme par avance, les évolutions auxquelles serait maintenant confronté l'ensemble des salariés (Menger, 2002). Les modifications de l'organisation de la production, résumées sous les termes de « flexibilisation », d'« intensification », ont eu en effet une grande influence sur la relation des

¹ Sur les particularités de ce statut, se reporter à (Menger, 1994, 2004) ainsi qu'à (Paradeise, *et al.*, 1998).

² Ce régime correspond aux Annexes VIII et X de l'UNEDIC.

³ L'exemple le plus marquant de cet enthousiasme est le livre édifiant (dans les deux sens du terme) de Charles Handy (Handy, 1996).

individus au travail (Castel, 1995, pp. 645-651 ; Paugam, 2000, pp. 62-72). Sources de transformations des conditions de travail et d'autonomisation du travailleur, elles semblent avoir marquées ce rapport du signe de l'individualisation (Baudelot, Gollac, *et al.*, 2003). L'émergence d'une « cité par projets » (Boltanski et Chiapello, 1999), caractéristique de cette flexibilité, peut de plus avoir pour conséquence l'affaiblissement du lien de l'individu envers l'entreprise ou l'employeur, l'individu ayant vocation à n'avoir de contact avec eux que le temps d'un projet ponctuel. Ces évolutions sont en outre rendues possibles par l'augmentation constante du nombre d'individus employés dans le cadre de forme particulière d'emplois, tels l'intérim ou le CDD, privant du cadre intégrateur fourni par le CDI, amènerait l'individu à privilégier des relations de travail courtes, éphémères et donc marquées par une certaine distance, une impersonnalité. Au total, ces évolutions semblent devoir donner naissance à un rapport *au* travail, ne se construisant plus par rapport à un employeur unique – *i. e.* à un emploi – mais par rapport à son travail, voire pour certains par rapport à son activité dans son ensemble. La flexibilité croissante des différents types d'organisation du travail feraient donc nécessairement aboutir l'ensemble des professions, tôt ou tard, à une situation proche de celle des comédiens, où la dilution de l'organisation et la « destruction » du rapport entretenu par l'individu avec l'organisation aboutirait à des relations de travail qui ne pourraient qu'être éphémères. La modification de la relation *au* travail s'accompagnerait d'une modification *des* – le pluriel devenant inévitable – relations *de* travail, et confronterait l'ensemble des salariés au même enjeu que les comédiens, concernant l'introduction d'organisations et de stabilité sur les marchés du travail résultant de ces évolutions.

La nécessité de ces enchaînements logiques ne va cependant pas de soi. Cette détermination univoque selon laquelle les transformations des différents marchés du travail – en l'occurrence, leur désintégration – aboutissent à des modifications des relations de travail ne se vérifie que partiellement dans les faits. Afin d'interroger la portée de cette détermination, le cadre d'analyse général, partant d'évolutions macrosociales comme celles du marché du travail pour en déduire celles des relations de travail, doit être renversé. Un tel cadre empêche en effet d'appréhender la pluralité des relations de travail existant sur un marché du travail comme celui des comédiens, en présentant ces relations comme des conséquences nécessaires des caractéristiques de ce marché. Il convient donc d'adopter un point de vue moins général, et de renverser la perspective en faisant des relations de travail une entrée pour l'analyse, ces relations constituant en outre l'unité élémentaire de carrières permettant de s'intéresser à ces questions à un niveau méso-sociologique (Hughes, 1996). C'est ainsi que l'on pourra apprécier la pluralité des relations de travail. Ceci est d'autant plus important que la prise en compte de cette pluralité révèle des manières d'instiller de la stabilité sur ces marchés du travail, et notamment de modifier les conditions de la concurrence à laquelle est soumis l'individu.

Faire ce lien suppose d'adopter une approche inspirée de celle proposée par Richard Swedberg (Swedberg, 1998 ; François, à paraître) pour lequel un marché peut se décomposer, de manière analytique, en deux jeux d'interaction : le premier voit la *concurrence* entre les différents offreurs et demandeurs pour des opportunités d'échange, et le second correspond à l'*échange* entre l'offreur et le demandeur ainsi sélectionnés. Nous nous intéresserons donc principalement à ce second jeu interactif, tout en mettant l'accent sur ces liens avec le premier. Concernant la concurrence, on se contentera de signaler que, dans la mesure où elle dépend pour partie du niveau relatif de l'offre et de la demande, elle est très importante du côté de l'offre (comédiens), celle-ci excédant très largement la demande. Ce déséquilibre n'a fait en outre que s'accroître sur la période d'observation (Menger, 2002). Il permet de montrer que les « modes » flexibles d'organisation du travail « tolèrent » plusieurs types de relations de travail, y compris ceux qui s'éloignent de l'idéal-type que l'on pourrait dresser de l'échange de travail intermittent. En s'appuyant sur différents travaux (Supiot, 1999, 2002 ; Erbès-Seguín, 1994 ; Menger, 1994, 2004 ; François, à paraître), il est possible d'esquisser cet idéal-type de l'échange de travail intermittent, et de mettre en évidence les dimensions selon lesquelles il s'oppose aux idéaux-types de l'échange de travail salarié et de l'échange de travail indépendant – entre lesquels il représente une sorte de moyen terme, conformément au concept de « zone grise » (Supiot, 1999).

Tableau 1 – Idéaux-types des échanges de travail salarié, intermittent et indépendant

	Echange de travail salarié	Echange de travail intermittent	Echange de travail indépendant
Rapport entre les parties de l'échange	Rapport inégalitaire, symbolisé par le lien de subordination		Rapport égalitaire, pouvant aller jusqu'à la co-construction de l'objet du travail (relation de services).
Inscription temporelle de l'échange	Décalage entre la signature du contrat et la réalisation, qui marque donc un engagement pour l'avenir.		L'échange peut être immédiat.
Forme contractuelle	CDI	CDD d'usage	Contrat de service
Durée de la relation	Elle s'inscrit dans un temps long. En particulier, l'individu fait partie du marché interne des entreprises et peut bénéficier de dispositifs internes de promotion.	Elle s'inscrit dans un temps court. L'individu n'est lié à l'employeur que pendant la durée du projet auquel il participe (principe de l'organisation par projet). Contrôle et motivation sont renvoyés au marché, du fait notamment de la quasi-absence de coûts de transaction.	La relation ne s'inscrit pas nécessairement dans un temps long.
Séquence de transactions	L'échange est unique, et se fait sous la forme d'un CDI. Au niveau de l'ensemble de la carrière, l'individu peut n'avoir de transaction qu'avec un employeur unique	L'échange peut être unique : il prend alors la forme d'une embauche ponctuelle. Au niveau de sa carrière, l'individu a des transactions avec de multiples employeurs.	L'échange peut être ponctuelle.

Cette analyse s'est fondée sur l'exploitation de données statistiques issues d'une source professionnelle – la Caisse des Congés Spectacles⁴ – qui recensent l'ensemble des contrats obtenus par les intermittents. L'exploitation de ces données a consisté dans la constitution d'une cohorte rassemblant tous les comédiens ayant été actifs en 1987, ceux-ci (8342 individus) ont ensuite été suivis sur l'ensemble de la période 1987-2000⁵. On s'est intéressé à leurs différents employeurs, et plus précisément aux couples que forment ces comédiens avec ces employeurs. *L'unité d'observation est donc le comédien*. Ceci implique que l'employeur n'a d'existence que par sa relation avec un comédien : on ne s'intéresse pas aux entrepreneurs de spectacles en tant que tels. L'employeur n'est conçu qu'en tant que membre du couple qu'il forme avec un comédien, pris dans des relations de travail concrètes avec des comédiens déterminés.

2. L'appariement avec un employeur, avantage concurrentiel sur le marché

2. 1. La réalité des comédiens « à employeurs multiples »

Dans un premier temps, à un niveau très agrégé, les relations de travail concrètes des comédiens ne semblent jamais très éloignées de l'idéal-type de l'échange de travail intermittent. L'interchangeabilité des employeurs, source d'impersonnalité du lien, semble en effet être la règle si l'on s'intéresse au nombre total d'employeurs de chaque comédien de notre population sur la période 1987-2000, qui apporte une nette confirmation de l'image du salarié intermittent à *employeurs multiples*.

⁴ La Caisse des Congés Spectacles est une association d'employeurs s'occupant de la gestion des congés payés des salariés artistes et techniciens employés de façon intermittente dans les entreprises visées à l'article D. 762-1 du Code du Travail. Le versement des indemnités de congés payés repose sur la base de déclarations conjointes des salariés et de leurs employeurs.

⁵ Les données sont manquantes pour l'année 1991 et la mise en place du guichet unique, source de problèmes pour la Caisse des Congés Spectacles, n'a pas permis d'utiliser les années postérieures à l'an 2000.

Tableau 2 – Répartition des comédiens selon le nombre de leurs employeurs (1987-2000)

	N	%	% cumulé
1-5 employeurs	1344	16.1	16.1
6-10 employeurs	1159	13.9	30
11-20 employeurs	1797	21.5	51.5
21-30 employeurs	1223	14.7	66.2
31-40 employeurs	850	10.2	76.4
41-50 employeurs	550	6.6	83
51-60 employeurs	390	4.7	87.7
Plus de 60 employeurs	1029	12.3	100
Total	8342	100	

Loin de se situer dans le cadre de l'employeur unique caractéristique de l'échange de travail salarié, les comédiens apparaissent plutôt accumuler les relations d'emploi : près de la moitié d'entre eux ont eu plus de vingt employeurs sur la période, et un quart en a même eu plus de 40. Ces résultats sont d'autant plus remarquables que tous les comédiens de cette population n'ont pas eu la même trajectoire, et notamment qu'un certain nombre d'entre eux ne sont restés que quelques années sur ce marché du travail avant de le quitter, en raison d'une concurrence trop importante. Ceux-ci, en effet, sont typiquement des individus n'ayant eu que peu d'employeurs. L'absence de continuité du lien semble d'ailleurs confirmée si l'on s'intéresse à la durée globale des relations entre les comédiens et leurs employeurs, qui constituent le second aspect, corrélatif, de cette impersonnalité du lien les unissant, et qui participe de la caractérisation de la « durée de la relation », mais aussi de la « séquence de transactions ». Plusieurs indicateurs sont mobilisables pour l'étude de la durée globale des relations caractérisant chaque couple formé par un comédien et un employeur : le nombre d'années de collaboration, le nombre de contrats échangés à l'intérieur de ce couple et le nombre total de jours de travail que représentent ces couples. Le tableau 3 en présente les différents résultats.

Tableau 3 – Répartition des couples selon leur durée

	Années			Contrats			Jours		
	N	%	% cumulé	N	%	% cumulé	N	%	% cumulé
1	176550	68.6	68.6	149497	58.1	58.1	85166	33.1	33.1
2	41412	16.1	84.7	41624	16.2	74.2	35360	13.7	46.8
3	16107	6.3	90.9	18599	7.2	81.5	19260	7.5	54.3
4	8669	3.4	94.3	11018	4.3	85.7	13088	5.1	59.4
5	4910	1.9	96.2	7175	2.8	88.5	9721	3.8	63.2
6	3072	1.2	97.4	4951	1.9	90.5	7570	2.9	66.1
7	2064	0.8	98.2	3715	1.4	91.9	5429	2.1	68.2
8	1476	0.6	98.8	2766	1.1	93.0	4837	1.9	70.1
9	1152	0.4	99.2	2209	0.9	93.8	3834	1.5	71.6
10	587	0.2	99.4	1765	0.7	94.5	4356	1.7	73.3
Plus de 10	1428	0.6	100	14108	5.5	100	68806	26.7	100
Total	257427	100		257427	100		257427	100	

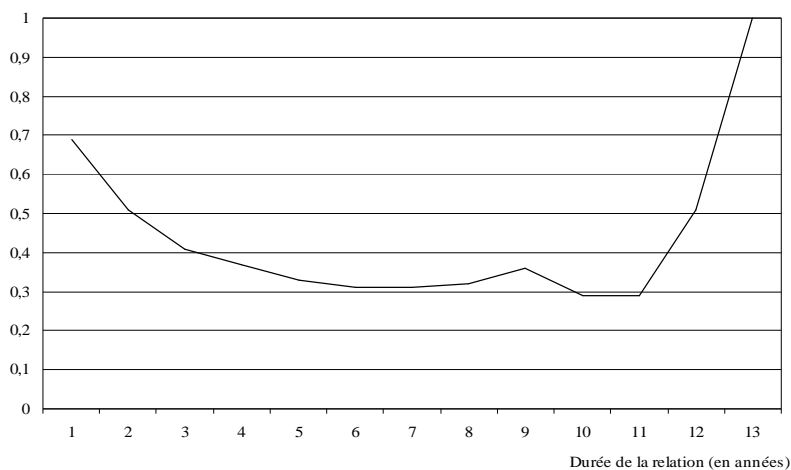
On remarque alors que les deux tiers des couples formés par un comédien et un employeur ne connaissent qu'une année d'existence, tandis que les couples ayant une durée de plus de trois ans représentent moins de 10 % de l'ensemble des couples. De même, plus de la moitié des couples ne se forment que le temps d'un contrat unique à l'issue duquel ils ne travaillent plus ensemble, et les trois-

quarts des couples ne connaissent pas plus de deux contrats. Cependant, il est peut-être plus remarquable encore de noter qu'un tiers des couples ne se forme que pour *une unique journée de travail* et que plus des deux tiers des couples voient la durée totale de travail⁶ inférieure à une semaine. Ces premières données montrent que les comédiens multiplient les employeurs avec lesquels ils ont, de plus, des relations pour le moins éphémères. Les relations de travail des comédiens sont donc, de ce point de vue généralement proches de l'idéal-type de l'échange de travail intermittent mis en évidence plus haut. Elles seraient donc marquées par l'unicité et la ponctualité. Le marché du travail des comédiens intermittents ne verrait alors guère d'appariements entre un comédien et un employeur, mais principalement des rencontres ponctuelles ; les rares appariements étant en outre de « mauvaise qualité », si l'on considère la durée de l'emploi comme un indicateur de la qualité de l'appariement (Jovanovic, 1979 ; Granovetter, 2000).

2. 2. L'existence d'appariements entre comédiens et employeurs

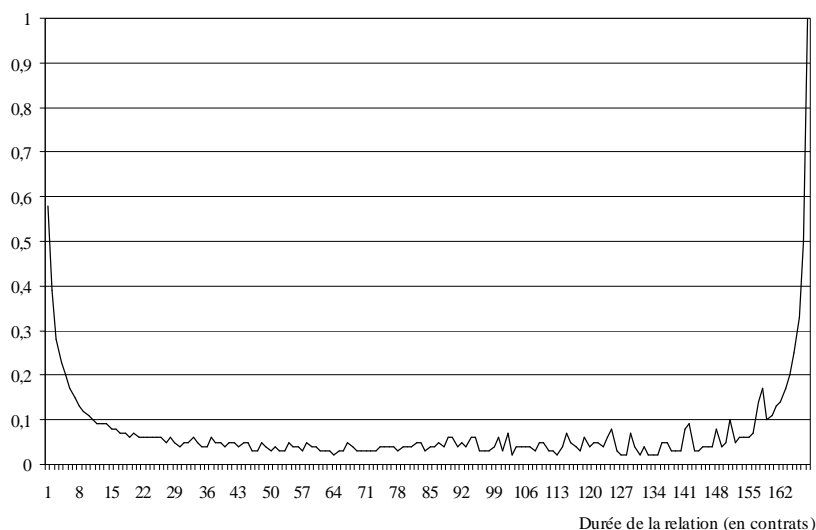
Une telle conclusion serait cependant hâtive dans la mesure où elle repose d'une part sur des calculs d'une grande généralité et sur une approche rétrospective omettant la prise en compte du caractère séquentiel des relations qui caractérisent un couple comédien-employeur. Une relation de travail constitue en effet une séquence de transactions, s'inscrivant dans la trajectoire professionnelle du comédien comme de son employeur. Un point de vue très agrégé peut en ce sens contribuer à faire de la brièveté constatée de ces relations un caractère essentiel de ces relations. Adopter une perspective différente permet de mieux prendre la mesure des phénomènes d'appariement entre un comédien et un employeur, qui pourraient être sous-estimés, voire négligés, par des calculs tels que ceux effectués précédemment. La mise en œuvre de ce point de vue se fait en étudiant les probabilités, empiriques, de poursuite et d'arrêt d'une relation de travail entre un comédien et un employeur. Celles-ci peuvent également s'apprécier de diverses manières, en particulier selon le nombre d'années ou de contrats que représente cette relation d'emploi.

Graphique 1 – Probabilité d'arrêt de la relation en fonction de sa durée (années)



Graphique 2 – Probabilité d'arrêt de la relation en fonction de sa durée (contrats)

⁶ Dans la mesure où l'on exploite ici les données concernant les cachets reçus par les individus, un jour de travail correspond à un cachet. L'usage est de ne pas rémunérer les répétitions, qui ne sont donc pas comptabilisées. En outre, ce décompte des cachets expose au risque d'être « trompé » en raison de pratiques professionnelles courantes – quoique parfois illicites – consistant à modifier le nombre de jours de travail *officiel* en fonction des besoins de l'une ou l'autre des parties, notamment dans le contexte de l'assurance sociale (Paradeise, 1998 ; Menger, 2004).

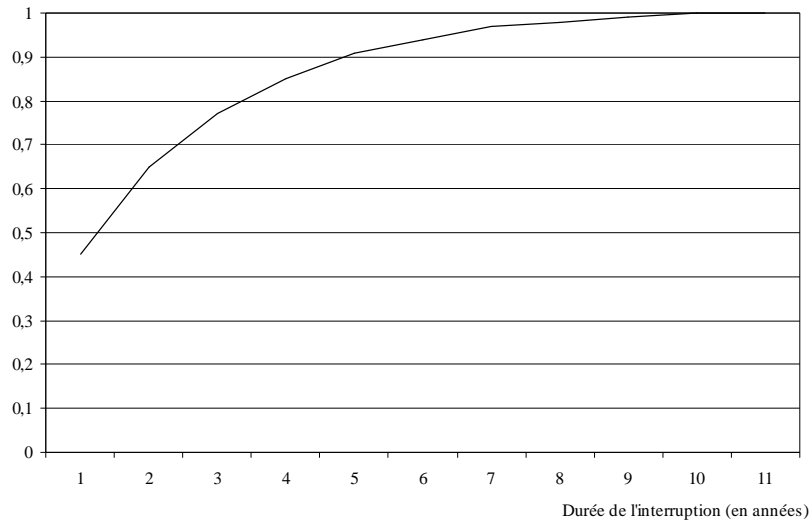


A la lumière des graphiques 1 et 2, la rareté des appariements sur le marché du travail des comédiens ne doit pas être confondue avec leur impossibilité. Les appariements « de qualité », pour rares et improbables qu'ils soient, n'en sont pas inexistantes et impossibles pour autant. Ainsi, à l'issue de la troisième année⁷ de collaboration, le comédien et l'employeur ont toujours plus de chances de poursuivre leur collaboration que de la cesser⁸. A partir de la cinquième année de collaboration, il y a même deux fois plus de chances pour un couple comédien – employeur de continuer à contracter ensemble que de se séparer. Une fois les couples « éprouvés », une fois atteinte une certaine ancienneté, les séparations deviennent donc de plus en plus rares. Ce constat est confirmé par le graphique 2 qui porte lui sur les contrats des comédiens, et qui montre qu'à l'issue du quatrième contrat, le couple formé par un comédien et son employeur a toujours trois fois plus de chances de signer un contrat supplémentaire que de ne plus en signer d'autres. Et après en avoir signé onze, la probabilité d'arrêt de la relation devient durablement très mince (inférieure à 10 %). La réalité de ces appariements apparaît également, *a contrario*, si l'on s'intéresse à la probabilité qu'une relation de travail entamée puis interrompue reprenne, en fonction du nombre d'années d'interruption. Ce sont ces calculs que présente le graphique 3. La relation de travail défaite semble alors n'avoir que de faibles chances d'être renouée par la suite. Ainsi, à l'issue de la deuxième année de « séparation », la probabilité que la relation de travail « reprenne » est deux fois moindre que la probabilité qu'elle ne « reprenne » pas. La fin d'une relation de travail s'apparente donc, en règle générale, à un constat d'échec de l'appariement et de la collaboration entre l'employeur et le comédien, rendant très peu probable une nouvelle tentative.

Graphique 3 – Probabilités de non-reprise de la relation en fonction de la durée de son interruption (années)

⁷ Consécutives ou non.

⁸ On ne prend pas ici en compte les probabilités correspondant à la dernière année disponible dans les données, à l'issue de laquelle, par définition, la probabilité de poursuivre la relation est nulle.



2. 3. Incertitude sur le travail et difficulté des appariements

Ces différentes données révèlent que la prépondérance des relations courtes – voire uniques – entre un comédien et un employeur, ainsi que son corollaire qu'est la multiplication des employeurs par les comédiens, relèvent sans doute davantage d'une grande difficulté à s'apparier sur ce marché du travail, renforcée par les possibilités offertes par le salariat intermittent de multiplier ces relations d'emploi, qu'une conséquence nécessaire liée à ce statut. Par ailleurs, ces appariements révèlent la coexistence, sur ce marché du travail des comédiens, d'au moins deux types d'échange. Ils nous mettent donc sur la piste d'un second « régime » d'échange de travail. En effet, tandis que la plupart des échanges, par leur brièveté, voire leur unicité, s'approchent nettement de l'idéal-type de l'échange de travail intermittent ; d'autres, caractérisées par des appariements « de qualité » - i. e. longs, s'en éloignent sous certaines dimensions : l'horizon temporel de ces relations d'emploi paraît s'allonger, même demeurant discontinu, et la séquence de transactions ne se résume plus à un contrat unique mais voit les collaborations se succéder, chacune étant plus probable que la précédente. Les employeurs du comédien ne sont pas interchangeable. La coexistence de ces deux « régimes » d'échange de travail peut être envisagé comme un effet de l'incertitude sur la qualité du travail dans ce marché. Celui-ci présente en effet les caractéristiques d'un marché du travail « ouvert » à l'entrée duquel, en particulier, n'existe aucune barrière (Paradeise, 1984, 1998 ; Moulin, 1997) notamment en termes de formation suivie ou de diplôme à détenir. L'incertitude règne donc concernant les caractéristiques réciproques du comédien et de l'employeur, et incite à multiplier les appariements et favorise donc les appariements de mauvaise qualité (Jovanovic, 1979 ; Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Anderson et Faulkner, 1987). Le travail intermittent constitue donc un bien d'expérience, dont l'évaluation est concomitante à la consommation. Cette situation permet de rendre compte de la brièveté globale des relations d'emploi du comédien et de l'importance des appariements – dont témoignent les valeurs atteintes par les diverses probabilités. Les débuts de relation entre un employeur et un comédien constituent une période probatoire pendant laquelle employeurs et comédiens se « testent » mutuellement, éprouvent leur relation. La multiplicité des contacts possibles, des appariements possibles (et donc également des appariements avortés) n'étant que rendue plus facile par la forme juridique du salariat intermittent tel qu'il se présente sur ce marché.

Contrairement à l'idée commune d'une détermination univoque des relations de travail par la structure de l'environnement macrosocial dans lequel elles s'insèrent, des types fort différents d'échange coexistent, dans les faits, sur le marché du travail des comédiens. Et des employeurs avec lesquels le comédien ne parvient pas à s'apparier, synonymes de relation brève et généralement unique, s'opposent aux employeurs avec lesquels, à l'inverse, l'appariement est réussi, les relations longues et répétées. Dans ce dernier cas, la relation de travail s'éloigne notablement de l'idéal-type de l'échange de travail intermittent, la question des idéaux-types desquels ce type de relation se rapproche ayant une

réponse plus ambiguë : si la dimension « durée de la relation » semble rapprocher de l'idéal-type de l'échange de travail salarié, la « séquence de transactions », et dans une certaine mesure le « rapport entre les parties de l'échange », apparaît correspondre davantage à celui de l'échange de travail indépendant. Plus encore, ces appariements modifient les conditions de la concurrence à laquelle est soumis le comédien, et desserrent les contraintes qu'elle fait peser sur lui, en rendant sa présence ultérieure sur le marché toujours plus probable. Pour reprendre la décomposition analytique d'un marché évoquée plus haut, la réalisation d'un échange entre un comédien et un employeur exerce un effet sur la concurrence à laquelle il sera soumis par la suite, en facilitant la réalisation d'échanges ultérieurs. S'apparier à un employeur procure donc au comédien un « avantage » concurrentiel de fait face aux autres comédiens⁹.

3. Employeurs du noyau dur et stabilité de l'activité du comédien

3. 1. Le « noyau dur » d'employeurs du comédien

L'existence de ces appariements indique donc que, loin d'être tous interchangeables, certains employeurs comptent vraisemblablement davantage que d'autres dans l'activité du comédien. On peut alors envisager que les relations de travail varient selon les employeurs aussi bien en ce qui concerne la « forme » de l'échange – ce qui correspond aux idéaux-types mis en place plus haut – qu'au niveau du « contenu » de ces échanges. La vérification de cette hypothèse implique l'identification d'un ensemble potentiel d'employeurs représentant une part particulièrement importante de l'activité du comédien, et donc la mise en place d'une procédure permettant de classer les différents employeurs. L'identification des principaux employeurs du comédien s'est faite grâce au croisement de deux critères, l'un mesurant l'intensité de la relation – l'activité du couple formé par un comédien et un employeur ; l'autre mesurant la durée de leur relation. Le premier critère repose sur la mise en œuvre de trois facteurs de classement successifs : le nombre de jours de travail que représente la relation, le nombre de contrats ensuite, et enfin le montant des rémunérations¹⁰. Quant à la durée de la relation, elle a été évaluée successivement par le nombre d'années de la relation, et ensuite par le nombre de contrats qu'elle représente. L'application de chacun de ces critères permet d'ordonner les employeurs du comédien. En particulier, elle permet d'établir deux listes recensant les dix employeurs les plus importants du comédien, selon le critère « d'activité » d'une part, selon le critère de « durée » de l'autre. *On peut alors définir un noyau dur d'employeurs correspondant au croisement des deux critères : on y retrouve alors des employeurs ayant à la fois assuré un volume important de travail pour le comédien et représentant une collaboration durable avec lui. Ceci revient à ne retenir comme employeurs du noyau dur que ceux figurant simultanément sur les deux listes évoquées plus haut, même si leur classement diffère d'une liste à l'autre.*

La « taille » de ce noyau dur, i. e. le nombre d'employeurs le formant, ne peut excéder une valeur de dix. En théorie, le noyau dur peut même être un ensemble vide ; la méthode employée pour le mettre en place contribuant à écarter, en fait, tous les employeurs. Le tableau 4 révèle qu'une telle situation ne se produit jamais, et même que les « noyaux durs » limités à un unique employeur demeurent extrêmement rares.

⁹ Ceci confirme par ailleurs que la distinction entre ces deux dimensions d'échange et de concurrence n'est bien qu'analytique, celles-ci sont, en réalité, articulées et, dans une certaine mesure, indissociables.

¹⁰ Les rémunérations, initialement en francs courants, ont été converties en euros constants (2001).

Tableau 4 - Répartition des comédiens selon la taille de leur noyau dur d'employeurs

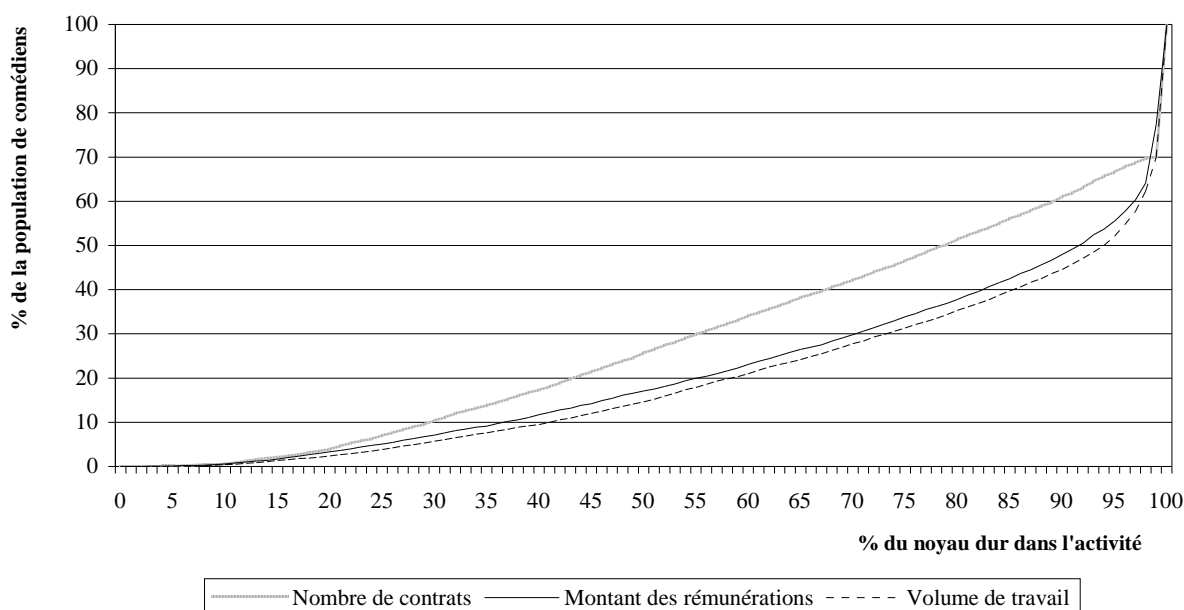
Taille du « noyau dur » d'employeurs	%	N
1	0,4 %	35
2	5,7 %	478
3	5,7 %	472
4	6,9 %	579
5	9,6 %	805
6	12,2 %	1021
7	13,5 %	1122
8	10,7 %	893
9	6,7 %	555
10	28,6 %	2382
Total	100 %	8342

Ceci constitue une remise en cause supplémentaire de la conception d'une nécessaire interchangeabilité des différents employeurs du comédien, tant celle-ci paraît incompatible avec l'image d'employeurs se détachant de manière nette et univoque pour former un véritable « noyau dur » d'employeurs. Le tableau 4 apporte également une confirmation de la pluralité des relations de travail des comédiens : avec certains employeurs, les relations sont suivies, s'inscrivent dans une longue durée et représentent une part importante de son activité. Reste cependant à étudier le poids « réel » de ce noyau dur, c'est-à-dire la manière dont l'activité du comédien se concentre en son sein. On peut pour la déterminer recourir à trois indicateurs d'activité : le nombre de contrats, le montant des rémunérations et le volume de travail.

3. 2. Distribution de l'activité du comédien entre ses employeurs

Chaque comédien peut être caractérisé par trois valeurs, correspondant à la proportion de son activité que représente ce noyau dur d'employeurs, pour chacun de ces trois indicateurs. On peut alors s'intéresser à la distribution de la population de comédiens selon la part du noyau dur dans l'activité. Cette distribution est présentée au graphique 4. Pour les trois indicateurs considérés – nombre de contrats, montant des rémunérations, volume de travail – ce graphique propose les courbes de fréquence relative cumulée de la population de comédiens, en fonction des différentes valeurs – au 1 % près – des parts du noyau dur d'employeurs dans l'activité du comédien.

Graphique 4 – Distribution de la population de comédiens selon la part du noyau dur



Ce graphique manifeste l'importance centrale des employeurs du noyau dur dans l'activité du comédien. Il représente en effet moins du tiers du nombre de contrats obtenus sur la période 1987-2000 que pour à peine 12 % de la population, et moins du tiers du volume de travail (nombre de jours) que pour 6 % des comédiens. La proportion des comédiens pour lesquels ce noyau dur n'a qu'une faible importance est donc assez marginale. En revanche, 30 % des comédiens voient ce noyau dur d'employeurs représenter la totalité de leur activité, ce qui signifie tout simplement qu'il s'agit là des comédiens ayant eu moins de onze employeurs¹¹. La position relative des trois courbes montre également que si la concentration de l'activité est toujours importante au sein du noyau dur d'employeurs, elle est plus importante en ce qui concerne le volume de travail que le nombre de contrats, les rémunérations occupant une place intermédiaire entre elles. Ainsi, la moitié des comédiens voient leur noyau dur représenter au moins 80 % de leurs contrats, 92 % de leurs rémunérations, et 95 % de leur volume de travail sur la période 1987-2000¹². Le poids de ce noyau dur d'employeurs, qui concentre généralement la grande majorité des activités du comédien, apparaît donc très important. La distribution du travail est donc loin d'être aléatoire, elle possède au contraire une structure.

3. 3. L'introduction de prévisibilité dans l'activité du comédien

Et non seulement ces employeurs du noyau dur représentent un volume d'activité prépondérant pour le comédien, mais ce volume apparaît plus stable que celui apporté par les « autres » employeurs, ceux qui ne rentrent pas dans la composition de ce noyau dur d'employeurs. La mise en évidence de cette stabilité a été rendue possible par la mesure de la variabilité de l'activité d'une année sur l'autre.

¹¹ Cf. tableau 2.

¹² Cette différence constitue un indice indiquant que ces employeurs du noyau dur sont plutôt des entreprises de spectacle vivant que d'audiovisuel.

La mesure de la variabilité du volume d'emploi représenté par les employeurs du consiste à calculer pour chaque individu le taux de variation de l'activité – mesuré à travers le nombre de jours de travail – d'une année sur l'autre, en distinguant l'activité apportée par le noyau dur d'employeurs de celle représentée par les autres employeurs. La formule employée a été la suivante, correspondant au rapport entre l'écart de la variable « nombre de jours de travail » (n_j) entre les deux années $t+1$ et t , et la moyenne de cette variable sur les deux années :

$$\text{var}_{t+1,t} = \frac{|2 \times (nj_{t+1} - nj_t)|}{nj_{t+1} + nj_t}$$

Cet indice a une valeur comprise entre 0 et 2. L'absence de variations ($n_{j_{t+1}} = n_{j_t}$) aboutit à une valeur de 0. Des variations complètes ($n_{j_{t+1}} = 0$ ou $n_{j_t} = 0$) aboutissent à une valeur de 2. La moyenne de ces variations a été ensuite calculée pour l'ensemble des comédiens, et finalement pour l'ensemble de la population.

Tableau 8 – Variations du volume d'emploi représenté par les différents employeurs selon leur appartenance au noyau dur

	Employeurs du noyau dur	Employeurs hors noyau dur
Taux annuel moyen de variation de l'activité	1.048	1.251
Taux annuel médian de variation de l'activité	1.025	1.247

Les employeurs du noyau dur apportent donc une activité plus importante, mais aussi plus stable, que les « employeurs hors noyau dur ». La différence entre les taux, pour modeste qu'elle puisse paraître, n'en est pas moins significative : un écart de 0,20 point pour une valeur comprise entre 0 et 2 n'est pas à prendre à la légère. Cette stabilité contribue à préserver l'individu de l'incertitude régnant sur ce marché du travail, hyperflexible, et sur lequel les périodes d'engagement sont généralement très courtes. Ce noyau dur d'employeurs représente donc stabilité, prévisibilité et organisation – même si ces dernières demeurent toute relative – sur ces marchés du travail juridiquement et formellement désorganisés et impliquant – ne serait-ce que dans le langage indigène – une perpétuelle « remise des compteurs à zéro. Là encore, on voit dans quelle mesure les relations de travail formés avec ces employeurs particuliers, par leur contenu cette fois, modèlent les conditions de la concurrence à laquelle est soumis le comédien.

Surtout, ce rôle des employeurs du noyau dur comme « introducteur de prévisibilité » apparaît plus net encore si l'on s'intéresse à l'accès des individus aux 507 heures rendant éligible à l'indemnisation du chômage au titre de travailleur intermittent. Le rôle de cet accès à l'éligibilité pour les comédiens est connu. D'une part, il signifie l'obtention d'une source supplémentaire de revenus pour le comédien – les indemnités de chômage – lui permettant d'être libéré de la nécessité d'être actif à tout prix, en lui procurant la certitude d'un niveau de revenus minimal durant la période d'ouverture de ses droits. Il permet donc de retarder le moment de la confrontation avec la concurrence. D'autre part, il représente un support identitaire, à tel point que c'est souvent l'accès à ce que le langage indigène désigne comme le « statut d'intermittent » qui permet d'acquiescer puis de revendiquer le statut ou l'étiquette de « comédien », en un mot de « se dire » comédien. L'éligibilité conditionne en ce sens aussi bien une stabilité de l'activité qu'une stabilité de l'identité de comédien. Or, dans cette accession, les employeurs du noyau dur occupent une part tout à fait centrale, comme le montre le tableau ¹³.

¹³ Les valeurs présentées dans ce tableau ne doivent pas être considérées comme les valeurs réelles, mais plutôt comme des estimations donnant un ordre d'idées. En effet, il n'est pas possible de calculer avec précision si un individu est ou non intermittent à partir des données de la CCS : en particulier, les fichiers de la CCS recensent les contrats sur l'année civile, un découpage annuel qui ne correspond guère au système de la date anniversaire employé par l'UNEDIC pour calculer l'accès des individus aux 507 heures, et donc à l'indemnisation du chômage.

Tableau 9 – Rôle des employeurs dans l'accès aux 507 heures

	N	%
Obtention des 507 heures	39886	100 %
<i>Noyau dur d'employeurs représentant 507 heures</i>	28274	70.9%
<i>Employeurs hors-noyau dur représentant 507 heures</i>	8617	21.6%
<i>Chacune des deux catégories représentant 507 heures</i>	2433	6.1%

Sur les presque 40 000 occurrences d'accès à « l'intermittence » recensées pour l'ensemble de la population des comédiens intermittents sur l'ensemble de la période 1987-2000, on constate que, dans plus de 70 % des cas, ce « statut » d'intermittent aurait été obtenu grâce au seul apport, en termes de volume d'emploi, des employeurs du noyau dur – i. e. que le comédien obtient plus de 507 heures de travail au total, et que le nombre d'heures de travail qu'il cumule avec les seuls employeurs du noyau dur excède lui aussi ce seuil. En revanche, quand l'individu est intermittent, on constate seulement dans plus d'un cas sur cinq que ce statut aurait été obtenu grâce aux employeurs situés en dehors du noyau dur. Ce chiffre doit en outre être relativisé, dans la mesure où, dans un certain nombre de cas (plus de 6 % des cas « d'intermittence »), on a affaire à des comédiens que l'on pourrait qualifier d'« hyper-actifs », i. e. dépassant les 507 heures travaillées à la fois avec les employeurs formant le noyau dur d'employeurs et avec les autres employeurs. Sur ce point à nouveau, les employeurs du noyau dur contribuent à modifier les conditions de la concurrence s'exerçant sur le comédien et contribuent, sinon à soustraire celui-ci à celle-là, du moins à diminuer la contrainte qu'elle représente.

4. Conclusion

L'idée d'une univocité des relations de travail des comédiens intermittents, conséquence inéluctable de la désintégration juridique et économique du système dans lequel elles se situent, est trompeuse. Et non seulement le marché du travail intermittent s'accommode de relations s'éloignant de l'idéal-type de l'échange de travail intermittent, mais ce sont à de nombreux égards ces mêmes relations qui introduisent de la stabilité et de l'organisation sur ce marché, et qui permettent ainsi de le structurer. Elles ont à ce titre une importance centrale, qui tient notamment à la manière dont elles soustraient le comédien à certaines formes de concurrence auxquelles il pourrait se trouver confronté. Nous avons ici identifié deux canaux principaux par lesquels ces relations contribuent à alléger les contraintes de la concurrence. En premier lieu, elles facilitent le maintien de l'individu sur le marché du travail. Contrairement à l'image selon laquelle les relations de travail des intermittents seraient uniques, avec des employeurs interchangeableables, ces relations particulières, caractéristiques du noyau dur d'employeurs du comédien, ont une « mémoire » : la faiblesse des coûts de transaction typique de ce marché n'efface donc pas les bénéfices, en termes d'efficacité, de la récurrence de la relation, et de l'appariement entre l'employeur et le comédien. Ainsi, au fur et à mesure que la relation s'installe dans le temps et se prolonge, l'individu a de moins en moins de chances d'être confronté à la concurrence : la relation de travail se mue alors en relation de confiance (Lorenz, 1996). En second lieu, ces relations particulières introduisent de la prévisibilité dans l'activité et la carrière du comédien, participant de ce fait, d'une certaine manière, à un lissage des revenus du comédien. Elles contribuent souvent de manière décisive à l'accès à l'intermittence, et assurent un niveau d'activité (relativement) plus stable que celui des « autres » employeurs. Les variations de l'activité sont donc moindres, le « statut » d'intermittent est plus souvent obtenu... autant d'éléments grâce auxquels la concurrence qui s'exerce sur l'individu se voit amoindrie. Au final, à chaque type de relation de travail correspond donc un état particulier de la concurrence s'exerçant sur le comédien.

Ce marché du travail des comédiens intermittents n'est donc « désorganisé » qu'en apparence. L'absence d'un cadre formel ou juridique garantissant une intégration des individus dans des structures stables et pérennes se trouve en effet compensée par une organisation issue des relations de travail tissées par les comédiens, et des appariements qu'ils peuvent réaliser avec des employeurs. Adopter un point de vue macrosociologique, qui lie comme nécessaires l'individualisation du relation au travail et la brièveté des relations de travail, ne peut donc permettre de concevoir une quelconque

stabilité sur de tels marchés du travail, celle-ci trouvant son origine au niveau plus mésosociologique des relations de travail et de leur inscription dans la carrière du comédien.

Bibliographie

- Anderson A. B., Faulkner R. R., 1987, « Short-Term Projects and Emergent Careers : Evidence from Hollywood », *American Journal of Sociology*, 92, 4, pp. 879-909.
- Baudelot C., Gollac M., Bessière C., Coutant I., Godechot O, Serre D., Viguier F., 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.
- Becker H. S., 1988 [1982], *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- Bessy C., Eymard-Duvernay F. (dirs.), 1997, *Les Intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF.
- Bielby D. D., Bielby W. T., 1999, « Organizational Mediation of project-based labor markets : talent agencies and the careers of screenwriters », *American Sociological Review*, 64, p. 64-85.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris, Fayard.
- Erbès-Seguín S., 1994, « Les images brouillées du contrat de travail », pp. 91-115, in P.-M. Menger et J.-C. Passeron, *L'Art de la recherche. Essais en l'honneur de Raymonde Moulin*, Paris, La Documentation Française.
- François P., à paraître, *Le Renouveau de la musique ancienne*, Paris, Economica.
- Granovetter M. S., 2000 [1988], « Approches sociologiques et économiques de l'analyse du marché du travail. Une conception sociostructurale », pp. 149-191, in *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Handy C., 1996 [1989], *L'âge de déraison*, Paris, Village Mondial.
- Hughes E. C., 1996, *Le regard sociologique*, Paris, Editions de EHESS.
- Jovanovic B., 1979, « Job Matching and the Theory of Turnover », *Journal of Political Economy*, 87, 5, pp. 972-990.
- Lorenz E., 1996, « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, 38, 4, pp. 487-508.
- 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, pp. 4-22.
- Menger P.-M., 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris, Seuil.
- Menger P.-M., 2004, « L'employeur, le salarié et l'assureur dans l'hyperflexibilité : les intermittents du spectacle », *Droit social*, 9/10, pp. 825-833.
- Moulin R., 1997 [1992], *L'Artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion.
- Paradeise C., 1984, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, 20, 2, pp. 9-21.
- Paradeise C., Charby J., Vourc'h, 1998, *Les Comédiens. Profession et marchés du travail*, Paris, PUF.
- Paugam S., 2000, *Le Salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.
- Supiot A., 1999, *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion.

La vente sur mesure : malaise pour le vendeur ou reconnaissance du métier de vendeur ? Le cas des agences de voyages

Annie-Joëlle Priou-Hasni

Aujourd'hui, rien n'est plus évident que de montrer les changements profonds intervenus dans la consommation depuis ces trois dernières décennies : le consommateur devenu plus critique, exigeant, versatile, infidèle modifie ses comportements, l'offre s'adapte, les produits « sur mesure » apparaissent. Ce n'est pas ce regard porté sur ces transformations de la vente que nous voulons mobiliser dans cet article mais un autre regard inquisiteur de la relation commerciale et de ses interactions. Vendeurs d'agences de voyages et leurs clients, intimes de notre enquête depuis six ans, nous rendent compte à travers leurs témoignages et leurs pratiques observées sur le terrain des agences, de leur représentation de la vente du voyage et de leurs attentes. Ce qui ressort des observations de la relation commerciale, elle aussi transformée, ressemble parfois à des relations amicales, à des confidences, à des joutes intellectuelles... Nous verrons comment ces éléments nouveaux rassemblés dans un type de vente que nous nommons « vente sur mesure » affectent le comportement du vendeur et son métier.

1. NOUVELLES RATIONALISATIONS PRODUCTIVES ET PRATIQUE DE LA VENTE. EFFETS D'UNE TRANSFORMATION.

Le tourisme est une industrie parce qu'il détient les caractéristiques de l'industrie, « ses propres écoles de formation, son secteur financier spécialisé, ses sociétés d'études, de conseils ou de prestataires de services, ses producteurs puissants, son réseau étendu de grossistes (les voyagistes ou tour opérateurs) et de détaillants (les distributeurs)... » (Spizzichino, 1991) En cela les produits de voyage sont labellisés, normalisés et formalisent la vente en agence de voyages. Par ailleurs, le consommateur de voyages change. Plus avisé, informé, exigeant, demandeur d'exclusivité, le client devient le centre de toutes les attentions marketing et de celles de l'entreprise en général. Les produits se diversifient et s'individualisent : l'offre tente de s'adapter. En même temps, les écoles de formation de tourisme promulguant le discours légitime que doit tenir l'agent de voyages, essaient de suivre la même évolution. Cependant la rationalisation permet peu la flexibilité, autrement dit le modèle des techniques de vente, discours normatif et formaté, se heurte au problème d'introduction des nouveaux critères d'individualisation dans la relation commerciale. C'est ainsi que ces transformations restent limitées tant comme réponse au client qu'aide au vendeur. Les comportements de ce dernier nous enseignent de ses nouvelles responsabilités et prises en charge personnelles pour pallier ce déficit.

1.1 Du lien entre l'évolution du consommateur et le comportement du vendeur.

L'hypothèse que le lien entre l'évolution du consommateur et le comportement du vendeur passe par le produit de voyages repose essentiellement sur une définition instrumentale de la relation commerciale, celle de la vente : rencontre d'un client et d'un vendeur dont le premier cède à l'autre un objet ou un service en échange d'une somme d'argent. Si l'on considère que le lien peut être indépendant du produit, il ouvre d'autres perspectives mises en lumière par la sociologie de la vente, celles d'une analyse des comportements et des interactions contenus dans la relation de vente. Tout d'abord nous verrons que s'intéresser à l'évolution du produit de voyages permet de comprendre l'évolution du consommateur et l'émergence du « sur mesure », ensuite nous nous intéresserons à ce qui se passe à l'intérieur de la vente, pour entrevoir les transformations de la relation commerciale et leurs effets dans les représentations et pratiques du vendeur.

1.1.1 La transformation du produit de voyages ou l'émergence d'une relation centrée sur le client.

Un produit de voyages désigne une prestation, un transport aérien, ferroviaire, un séjour hôtelier ou résidentiel, des visites pré-établies appelées « circuit touristique » ou un forfait, ensemble de plusieurs de ces prestations. L'agence de voyages est le plus souvent polyvalente. Qu'elle vende du produit simple comme un billet d'avion ou du produit plus élaboré comme un forfait, elle a pour objectif de répondre à toute demande de voyage émanant de son client, à condition que ce dernier fasse son choix parmi les produits référencés dans les catalogues de voyages (brochures établies par les producteurs de voyages, nommés « tour opérateur » ou « voyagistes ») ou sur les logiciels

informatiques (logiciels de vente de billetterie ou de certains tour opérateurs). Pour un billet d'avion ou un forfait rudimentaire, les principes sont identiques, ils caractérisent le produit « standard ». Toutefois lorsque la diversité et le choix se modulent comme un « kit » de construction, les professionnels du voyage nomment ce produit « à la carte » ou « sur mesure ». Au XIX^{ème} siècle, l'expression « sur mesure » était utilisée dans les entreprises de l'habillement pour désigner « un modèle de couture conçu à la demande » et se différencier de la confection où le vêtement était fabriqué à l'avance (Grau, 2000). L'idée de « sur mesure » portait essentiellement sur des critères de fabrication et un savoir-faire spécifique à ces critères. Depuis une trentaine de décennies, il s'agit, pour les agences de voyages ou autres fabricants de produits industrialisés et de services, de vendre un ensemble d'éléments déjà réalisés à l'avance, mais qui en se modulant et s'assemblant, tentent de s'ajuster au plus près de la demande du client. Ceci confirme, depuis le début des années quatre-vingt-dix, une centralisation de l'intérêt pour le client dans les stratégies d'entreprises.

« Standard » ou « sur mesure » le voyage, inscrit dans une dimension imaginaire, se matérialise dès lors qu'il est présenté, décrit, détaillé dans le catalogue de voyages ou la brochure. Support indispensable à la vente, la brochure prise au sens goffmanien est « marqueur »¹⁴ de l'agence de voyages (Goffman, 1973). Au centre des interactions, la brochure renseigne le vendeur autant que le client. Le vendeur y puise les connaissances techniques, le client, la représentation et l'organisation de son projet de voyage. Cependant les nouveaux produits « sur mesure » lui apportent des transformations, la brochure prend parfois les apparences d'un guide de voyage. Outre les indications techniques du voyage, le relief, la culture et l'histoire d'un pays ou d'une région lui sont associés. Cette surabondance d'informations obtenue par la brochure pourrait reléguer le vendeur dans un rôle d'intermédiaire entre le fabricant de voyages et le client, où seule l'instrumentalisation de la relation serait retenue dans l'analyse de la vente. Au vu des observations recueillies dans notre enquête, il semble au contraire que le client tende à sortir des propositions toutes faites de la brochure en y ajoutant soit une demande d'éléments personnels (une vue mer, un étage spécifique, une prestation non indiquée...), soit des renseignements complémentaires qu'il ne trouve pas dans la brochure. Comme le rappelle l'étude de l'Observateur Cetelem (2000), un client est souvent confronté à l'offre qui lui est faite et évalue ses besoins en fonction du niveau qu'il n'a pas encore atteint sur la pyramide de Maslow : *chaque besoin satisfait, du fait de sa seule satisfaction, en fait apparaître un autre* ». Outre les produits transformés par le fabricant de voyages, nommés « sur mesure », les produits « standard » transformés ou « customisés »¹⁵ par le client sont associés à une relation de conseil¹⁶ et passent inévitablement par une transformation du comportement et des savoir-faire du vendeur. La brochure, comme l'informatisation des données de réservation, ne vise pas à remplacer les compétences du vendeur mais prolongent son action. En prolongeant l'action du vendeur, ces outils d'aide à la vente créés pour rentabiliser et contrôler la vente produisent de la rationalisation. Dès lors, assimilé au produit, le vendeur vit une situation ambiguë entre contrainte rationalisée productive et demande de personnalisation du client, efficacité et enrichissement de la tâche (Friedmann, 1964). Cette dichotomie renforce l'idée de malaise chez le vendeur.

1.1.2 Nouveau consommateur et nouveau vendeur : analyse d'un lien qui mobilise la sociologie de la vente.

Aujourd'hui, ainsi que le montrent les études¹⁷ portant sur la consommation, il va de soi de présenter le problème de « défidélisation » du consommateur comme une des conséquences du processus de l'individualisation dans nos sociétés modernes : partagé entre son besoin d'attente d'imaginaire, de « rassurance » et d'exigence en matière de coût (Rochefort, 1997) et son besoin de flexibilité et d'invention, le « nouveau consommateur », sensible à l'humeur du moment, souffre

¹⁴ « Les marqueurs : on peut nommer ainsi les actes ou les dispositifs qui ont pour fonction de manifester et de poser la revendication d'une partie à un territoire. »

¹⁵ « Customisation » s'emploie pour désigner la personnalisation, par soi-même, d'un accessoire de mode fabriqué en série.

¹⁶ Le terme « conseil » est employé ici à la place de « service » pour éviter l'amalgame avec la relation de « service » indiquant dans les études sociologiques, la relation de « service public ».

¹⁷ Les études du CREDOC sur la consommation et les modes de vie des français et de SOCIOVISION-COFREMCA sur les styles de vie.

d'une consommation trop massive et « impersonnalisable » (de Vulpian, 2003, pp. 96-97). En ne centrant le problème que sur le client, rangé dans une « niche », classé, répertorié par âge, par milieu social ou professionnel ou par « style de vie », ces études limitent la relation commerciale à un rapport produit client. Cependant une autre analyse est possible. En mobilisant la sociologie de la vente, le contenu de la relation est mis en lumière : la sociologie de la vente implique un travail sur les interactions effectuées lors du face à face client vendeur. Ce travail sur les interactions renvoie tout d'abord aux rituels et aux « règles de conduite » qui lient entre elles les personnes de la relation commerciale et ensuite aux personnes elles-mêmes appréhendées dans le mouvement de « l'événement » qui les relie (Goffman, 1974). C'est pour cette raison que nous empruntons à l'interactionnisme son cadre théorique et sa méthodologie dont l'observation participante est au cœur. Les données recueillies lors de l'enquête qualitative menée dans les agences de voyages reposent sur des interactions observées puis commentées par les acteurs. Pour la plupart, elles montrent un vendeur à l'écoute de son client et un client en attente de besoins plus ou moins exprimés. L'un et l'autre s'engagent ou se dégagent de la vente, mais quelle que soit la finalité de la rencontre, l'un et l'autre vivent un lien social. En conséquence, la sociologie de la vente offre la possibilité d'analyser la relation commerciale non comme objet instrumentalisé mais comme échange social. Des travaux sur la relation de service ont mis en évidence ce rapport social. Par exemple, une étude sur la relation entre clients de La Poste et les guichetiers a développé la problématique de la reproduction des inégalités de la société dans la relation de service. Le point de départ de cette analyse reposait sur le poids de l'interaction dans la relation de service, rendant ainsi possible l'implication sociale et subjective des acteurs au-delà de la rationalité instrumentale qui motive en général la rencontre (Jeantet, 2003). Il convient effectivement de souligner dans nos travaux sur les agences de voyages que le rapport produit client importe moins que celui du vendeur client. Le vendeur laissé pour compte dans les études sur la consommation ou le vendeur mis à l'écart dans les études marketing portant sur la relation, (re)prend une place déterminante dans l'étude de la vente, et plus spécifiquement lorsqu'il y introduit des éléments « sur mesure ». La sociologie de la vente contribuant à l'analyse du processus de personnalisation dans la relation commerciale est une sociologie du vendeur. Le degré de personnalisation de la relation dépend du comportement du vendeur et de sa capacité de réponse au client devenu, on le sait, plus versatile, exigeant, avisé... Pour y répondre le vendeur doit s'adapter, de nouvelles compétences lui sont demandées.

1.2 Lien entre l'évolution du discours légitime sur la vente de voyages et le discours du vendeur.

S'intéresser aux manuels de vente et à leur évolution rend possible de montrer l'adéquation ou la discordance entre le discours légitime sur la vente et la formation du vendeur, ce qu'il en a retenu et ce qu'il en ressort dans son interaction avec le client. Supposé rationalisé, le discours de la formation sur la vente s'explore comme un ensemble de principes normalisés relevant du même objectif que celui des fabricants de voyages : rendement, efficacité, économie de temps... Qu'en est-il de l'évolution du contenu de ces formations sous l'effet du processus de l'individualisation dans l'histoire de la consommation ? Comment le vendeur s'en approprie ou non les principes ? Pour répondre à ces deux questions, nous nous efforcerons de comprendre les enjeux de la formation et l'importante place que tient la vente dans nos sociétés d'échange social et économique, puis d'en regarder les effets dans la relation commerciale.

1.2.1 Les enjeux de la formation de vente et de ses techniques.

A la manière de Luc Boltanski et Eve Chiapello utilisant un corpus sur le discours du management des années quatre-vingt-dix (1999), nous empruntons à d'autres axes disciplinaires comme la gestion des ventes et les techniques des ventes, des éléments nous permettant de cadrer au plus juste notre analyse comparative du discours dominant de la vente et de ses représentations avec celui du vendeur dans la réalité observée. Comme ces auteurs, notre intention est de faire apparaître dans ce corpus ce qui n'est pas purement technique mais aussi considéré comme une littérature normative qui dit ce qui doit être et non ce qui est. De là, il convient d'en analyser les transformations et leur articulation avec les pratiques.

Les premiers guides sur la vente, destinés à trouver des solutions aux problèmes des entreprises moyennes, apparaissent en France au début des années soixante et mesurent le déficit des

entreprises françaises de l'après-guerre en matière de connaissances techniques et stratégiques de la vente. Ils établissent les premiers principes¹⁸ de pensée et d'action de vente encore, en partie, opérationnels aujourd'hui (François Saint Maur, 1961). Toutefois, le vendeur des années soixante fonctionne moins aux techniques qu'au sentiment. Il doit, pour des raisons d'efficacité et de structuration de sa fonction, correspondre à un certain profil mettant en jeu sa personnalité dont les qualités sont à la fois mentales, sensorielles et persuasives. A cause de son bagou, le client s'en méfie. C'est donc en formalisant et contrôlant le discours du vendeur que les entreprises pensent reconquérir le client. Au début des années quatre-vingt, se développe l'idée que le vendeur ne doit plus être « inné » mais « acquis », puis trente ans après leur apparition aux Etats-Unis¹⁹, les techniques de vente envahissent les écoles françaises de formation du tourisme mais aussi les secteurs où la fonction commerciale est rationalisée. Le discours de vente, souvent illustré de métaphores²⁰ et de formules percutantes, s'appuie sur des principes codifiés et formatés et ne laisse que peu de place aux initiatives du vendeur. Pour devenir « champion » il suffit de suivre les règles établies par les auteurs de programmes de vente. Ainsi que le rappelle Alain Ehrenberg, c'est une société « entrepreneuriale » du tout est possible où tout le monde peut entrer en compétition avec tout le monde et où la réussite semble accessible à tous (Ehrenberg, 1991). Toutefois, depuis une dizaine d'années, la personnalisation fait son apparition dans le discours des techniques de vente. Comme le souligne un auteur de manuel de vente, il faut « débanaliser le contact » et « donner le sentiment au client que face à une offre de masse il ait le sentiment d'une offre personnalisée » (Corcos, 1996). Aujourd'hui les manuels en force de vente intègrent dans leurs conventions d'aptitude à devenir un « bon vendeur »²¹, l'imagination et le « savoir créer » (Charon G., Hermel L. 2002). Faute de formalisation des principes de personnalisation dans la relation commerciale et parce que la relation personnalisée mobilisant les capacités d'apport personnel du vendeur se construit sur le registre de l'affect, les techniques de vente ne peuvent fournir des techniques de personnalisation. C'est pourquoi la littérature actuelle sur la vente se limite à quelques suggestions comme la responsabilité, l'empathie et l'argumentation personnalisée dans laquelle la perception de la psychologie de chaque client doit être assimilée. En outre, la vente en tant que phénomène social pose le problème de définition et de professionnalisation du vendeur. Qu'est-ce qu'un vendeur ? Il est commercial, technicien, chef d'entreprise ou les trois à la fois. Etre vendeur relève d'une qualité et non d'un statut. L'évolution des techniques de vente n'a donc pas professionnalisé le métier de vendeur, même si rationaliser le savoir vendre a permis de mettre en place des tests d'aptitude et des brevets d'évaluation.

1.2.2 Les effets dans la relation commerciale

D'après l'évolution des techniques de vente, Il semble effectivement impossible de pouvoir codifier l'action de personnaliser la relation : est-ce le vendeur qui donne sa note personnelle ou le client en attente d'une note qui lui est personnelle ? Il semble difficile de surcroît de savoir ce qui personnalise la relation. Le discours normatif des techniques de vente attend du vendeur qu'il personnalise la relation en fonction des besoins du client. Or il ne peut prendre en compte ce qui va apparaître dans nos observations : la réciprocité des attentes. La « vente sur mesure » se construit selon un processus de personnalisation réciproque où le vendeur tout en personnalisant la demande de son client, se met en scène également par le jeu des effets de l'interaction.

Le discours des vendeurs interviewés et leur observation dans la pratique de vente montrent pour la plupart une tendance à ne pas se souvenir des acquis en formation. Ils se considèrent souvent comme vendeurs « innés », comme s'ils avaient totalement assimilé les techniques, elles-mêmes incorporées aux pratiques, de façon à ce que les vendeurs puissent considérer qu'elles fassent partie

¹⁸ Les quatre premiers principes de la fonction commerciale nommés également « quatre points cardinaux de la vente » se concentrent ainsi : - L'information, - La préparation, la décision, la prévision ou la programmation, - L'exécution, - Le contrôle.

¹⁹ Le premier programme de « l'art de vendre » est édité aux Etats-Unis en 1959. C'est la première fois que sont référencées les techniques et les tactiques de vente destinées aux vendeurs ou à ceux qui veulent le devenir.

²⁰ Par exemple, la métaphore des cartes à jouer illustrant le jeu de la relation perdant/gagnant. Le joueur détenant la « carte maîtresse » gagne, il est le « matador ». In Hopkins, T., 1983, *Apprenez les principes dont se servent les champions*, Québec, Les éditions de l'homme.

²¹ Le « bon vendeur » doit suivre la méthode des 4C : Conduite de l'entretien, Connaître le client, Convaincre (objections, arguments...), Conclusion.

d'eux-mêmes. Cette dernière remarque renvoie à un phénomène plus étendu. Les formations de vente légitiment le discours dominant dans les entreprises commerciales : même si le vendeur n'a pas suivi des cours de techniques de vente il est socialisé par le discours tenu dans son entreprise, par ses collègues de travail et sa hiérarchie. Par ailleurs, les formations en techniques de vente demeurent plutôt succinctes et de courte durée. Elles ne peuvent assurer une formation exhaustive de la relation commerciale et faute de formation suffisante, le vendeur apprend « sur le tas » au contact des autres vendeurs et surtout des clients. L'apprentissage du vendeur passe par sa propre expérience qui n'est pas dénuée d'incertitudes et de déception (Hirschman, 1982).

En conclusion, il convient d'ajouter que pour faire face à la forte concurrence à l'intérieur des réseaux de distribution de voyages, et par conséquent au problème que pose la clientèle de voyages souvent éclectique dans ses choix de produits et de voyagistes, les techniques de vente ont affiné leur discours et les fabricants de voyages ont rendu leurs produits encore plus flexibles. Ces solutions ne sont pourtant pas suffisantes. De même, les entretiens avec les clients des agences de voyages que nous avons interviewés font état de leur sentiment mitigé : « ce n'est pas du sur mesure » affirment-ils pour la plupart, car ils ne font pas ce qu'ils veulent et ils ne sont pas seuls à le faire. Si la personnalisation du produit « sur mesure » associée à l'opérationnalité des techniques de vente ne suffit pas à répondre aux attentes du client, la solution se laisse entrevoir dans ce qui se passe à l'intérieur de la relation commerciale. Dans les interactions de la vente, il peut se créer une relation sociale palliant le déficit de personnalisation et en même temps réévaluant la place tenue par le vendeur. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans la partie suivante.

2. LA VENTE « SUR MESURE » : LES TRANSFORMATIONS DES RELATIONS ET/AU TRAVAIL DU VENDEUR DE VOYAGES.

Le « sur mesure » pèse sur les épaules du vendeur : là où les transformations du produit et des techniques de vente ne suffisent pas, le vendeur doit y remédier. Le remède c'est « la chance intuitive » nous confie une jeune femme qui vend des voyages depuis sept ans. En quoi cette « chance intuitive » ou, toute autre forme de compétence relevant plus des qualités de cœur que de celles de la vente, aboutit à la définition de la « vente sur mesure » ? Et de quelle manière la « vente sur mesure » induit-elle également des transformations de la relation « au » et « de » travail du vendeur de voyages ? Il convient pour y répondre d'évaluer les nouvelles compétences du vendeur de voyages et leurs effets dans la relation « de » et « au » travail, et de déterminer dans chacune des parties ce qui relève du malaise ou bien de la reconnaissance.

2.1 La vente « sur mesure » : définition d'une transformation.

La « vente sur mesure », strictement intrinsèque à la relation commerciale, résulte des transformations de la demande du client et de l'offre qui y a répondu. Il convient ici de rappeler que l'offre s'est adaptée en proposant de nouvelles techniques de production et de vente. Comme le souligne Philippe Bernoux, ces « nouveaux outils de gestion » ne s'imposent jamais sans interférer dans les relations sociales et de travail (Bernoux, 2004, p.235). Peut-être encore plus qu'avant, « c'est le travail qui donne un statut social ; il confère à un individu le sentiment de sa dignité et amène les autres à la respecter. L'entreprise, lieu où s'exécute le travail, est un des lieux essentiels de la socialisation » (p.169). Le vendeur de voyages n'est pas resté impassible. Le changement des techniques l'a non seulement contraint à s'adapter mais, parce que ces transformations étaient insuffisantes, l'a aussi contraint à puiser dans ses ressources personnelles. Dans l'interaction du face à face avec son client, le vendeur a entrepris d'y retrouver dignité et reconnaissance. Non pas qu'il les ait perdues, mais il va de soi que le statut de vendeur en France, malgré les efforts de normalisation de son métier, n'est pas culturellement et socialement valorisé, contrairement aux pays anglo-saxons où la vente a (toujours) été considérée comme un art. L'enquête effectuée dans les agences de voyages montre qu'au moins un déterminant de la résolution du problème passe par la « vente sur mesure ». Cette construction interactive impulsée par le vendeur, s'inscrit dans le processus de personnalisation sur lequel influe le client. Reposant, selon nous, sur trois critères, la réciprocité, l'imagination et la différenciation, la « vente sur mesure » fait prendre conscience au vendeur des exigences de son client. Exigences considérées comme naturellement acceptables, parce qu'elles rendent possible la réponse la plus adaptée.

2.1.1 La réciprocité.

Le critère le plus important est sans nul doute la réciprocité, il est le fondement même sur lequel se construit la « vente sur mesure ». Il ne s'agit pas, pour le vendeur, de brosser rapidement un portrait de son client pour mieux le profiler ; il est avant tout question de reconnaissance mutuelle. Pour illustrer ce phénomène, nous proposons d'analyser un indice de reconnaissance recueilli dans nos entretiens et nos observations : la complicité. C'est elle qui donne la possibilité au vendeur et au client, échangeant leurs connaissances mutuelles sur les voyages et leurs pratiques, d'affirmer leur savoir et de se le faire confirmer mutuellement. Lorsque l'échange devient plus familier et que le vendeur se comporte avec son client comme s'il le connaissait depuis toujours²², la relation commerciale se construit sur le registre de l'intimité. Du sourire conventionnel conseillé par les techniques de vente, on passe au rire. Parfois à la limite de la bienséance, le vendeur prend des risques. Cependant ces risques ne sont pas fondés tant ils offrent au client et au vendeur des intérêts réciproques, l'adéquation des comportements des acteurs étant une des conditions de « vente sur mesure ». Il est effectivement question de visibilité de son intimité auprès d'un inconnu. Celle-ci nous renvoie l'image de l'échange du vendeur et de son client que nous pouvons assimiler à celle de l'intimité tyrannique dans les travaux de Richard Sennett (1979). L'auteur inscrit dans cette vision les relations sociales où l'acte impersonnel est dévalorisé et où se justifie la recherche de sociabilité toujours plus intense. Aussi lorsque le jeu de l'affect se construit sur des normes, liées aux logiques de vente a priori non affectives, la relation commerciale peut devenir un lieu de confidences réciproques aussi bien de ces bonheurs qui forment le quotidien que de ces chagrins et de ces peines. Après avoir été « reconnu » et valorisé par le client, le vendeur ne doit pas tomber non plus dans l'excès de réciprocité au risque de devenir un artefact d'assistance sociale. Le « sur mesure » s'en tient à la réciprocité des bonnes volontés : la bonne volonté du client à vouloir se laisser découvrir et la bonne volonté du vendeur à y répondre généreusement, lui-même montrant sa satisfaction à le faire, tandis que le client cherche à en savoir davantage sur son vendeur.

2.1.2 L'imagination et la différenciation.

Il convient d'analyser dans une même partie les deux derniers critères sur lesquels repose la « vente sur mesure », l'imagination et la différenciation, parce que l'un et l'autre proposent une définition commune liée au produit. L'imagination fait appel à la représentation onirique du voyage, selon l'appellation du produit donnée par les voyageurs, le voyage est une « découverte », une « aventure », une « escapade »... Le vendeur utilise ce critère pour rendre exclusive sa relation au client. C'est ainsi que les anecdotes illustrent cet imaginaire en faisant revivre un voyage raconté dans un récit de vie, et c'est au client de se les approprier à sa juste mesure. Toutefois, l'anecdote n'appartient pas nécessairement à une « vente sur mesure ». Celle-ci peut s'en affranchir. Pour le vendeur, il n'est pas question de créer des attentes là où le client n'en ressent pas le besoin. C'est dans la « recherche de sens » (Vulpian (de), 2003) que la relation commerciale « sur mesure » peut se construire, et non dans des préceptes présumant de son instrumentalisation, comme l'avaient longtemps laissé suggérer les formations en techniques de vente.

Le critère de différenciation s'inscrit d'abord selon le type de produit de voyage. Plus il est « sur mesure », plus il apparaît donner de la différenciation au client. Toutefois, la « vente sur mesure » ne dépend pas du degré de personnalisation du produit. L'objet de cet article ne portant pas sur les différents modèles reconstitués d'après l'analyse des données recueillies, nous n'en tiendrons pas compte ici. Cependant, il convient de comprendre pourquoi le critère de différenciation contraint le vendeur à l'autonomie. Des appels publicitaires chez les fabricants comme « le *sur mesure* à vos dimensions » réduisent le concept à une simple expression et renforcent l'idée de surenchère et de banalisation. Or, l'attente du client s'inscrit dans une dimension élective de la relation commerciale. Il veut se sentir « à part » et spécifique. Le vendeur conscient des enjeux, crée son propre langage client, en faisant émerger les éléments, parfois les plus intimes, conduisant à la personnalisation de la relation. Le puzzle se met en place pour former au final une « vente sur mesure ». Comme le pensent la plupart des auteurs en management, le « service » serait un des éléments essentiels de la

²² L'enquête montre que l'échange familier peut se pratiquer indifféremment avec un client fidèle de l'agence ou un client y rentrant pour la première fois.

différenciation (Auzouy, 1989). Il l'est, à condition que le service que ces auteurs veulent intégrer au langage client, soit issu des interactions et non pas du produit lui-même. « Il faut chercher autre chose dans la relation avec son client » assure le vendeur créatif et inventeur de son propre modèle de vente personnalisée.

2.2 Les effets dans la relation « de » et « au » travail du vendeur de voyages.

« On passe un temps fou...il faut être passionné... » se lamente le vendeur qui pratique le « sur mesure ». On note toutefois dans ces remarques le sentiment de fierté qui anime ce créateur d'images et de singularités. Est-ce un retour à l'inné comme le présageait un vendeur lui-même ou l'émergence d'un nouveau métier ? Entre malaise et reconnaissance dans ses pratiques professionnelles, le vendeur contraint à l'autonomie acquiert de nouvelles compétences. Comme le souligne Françoise Piotet, elles sont, au-delà de l'expérience et de la connaissance du métier, associées à un « savoir être » (2003). C'est de ce « savoir être » dont il est question dans cette partie. Comment l'appréhender en fonction de la situation de travail du vendeur de voyages, sachant que de la relation « de » travail à la relation « au » travail et inversement, le lien est très étroit ? En chercher les déterminants et les transformations, c'est l'objectif que nous nous sommes fixé, ici.

2.2.1 Quand la culture du voyage détermine la situation du vendeur.

« Le touriste, c'est l'autre » (Bruckner, Finkielkraut, 1979). Laconique et explicite, la formule demeure percutante mais plus tout à fait pour les mêmes raisons. Le nouveau consommateur de voyages devenu volatile dans ses choix d'agences et de types de produits, peut indifféremment passer du voyage « sur mesure » au voyage « standard », du trekking au séjour club. La scission des deux mondes de l'industrie du voyage, longtemps exacerbée dans la littérature des récits de voyages, (l'un proche d'un travail artisanal et l'autre représentatif du tourisme dit « de masse »), s'apprécie mieux aujourd'hui dans la lecture des relations que le vendeur entretient dans et par rapport à son travail. A propos de cette relation, le vendeur « sur mesure » des agences de la grande distribution fait état de son malaise à proposer essentiellement des produits « standard » à son client ; « le sur mesure est plus gratifiant » souligne-t-il. Cependant valorisé par ses nouvelles compétences d'aptitude à personnaliser ce qui relève du « standard », ce vendeur se voit transformé dans la relation de travail qu'il vit avec les autres professionnels du tourisme. Son réseau de fréquentations est riche, il est respecté. On l'écoute, son client est roi. Inversement, tant que le vendeur ne réussit pas à acquérir les compétences demandées, son manque de culture générale lui est reproché. Parce que la compétence du « sur mesure » repose moins sur une formation et des astuces de vente que sur un investissement personnel, sa relation « de » travail avec ses collègues est dépréciée. Là où il existe une politique de « vente sur mesure », le vendeur ne sachant pas « se dépasser gratuitement » est montré du doigt par ses collègues et sa hiérarchie.

2.2.2 Quand la « vente sur mesure » transforme le métier de vendeur.

La « vente sur mesure » contient aussi sa dose de pénibilité du travail. Malgré l'inventivité du vendeur à trouver des modèles de personnalisation de vente adaptés à chacun de ses clients, il ne peut échapper à la redondance des termes dans son discours. Quand il est question de « répéter exactement la même chose tout le temps », comme les connaissances sur les destinations, « c'est usant ». Sa relation « au » travail en est perturbée, embarrassée, malaisée. En même temps une autre analyse nous est donnée. Le vendeur « sur mesure » continue d'exercer parce qu'il aime son contact clientèle et ne peut s'en passer. En outre, s'adapter à une clientèle diversifiée demande une répétition incessante des propos et il ne peut en être autrement. Sa relation devient donc plus enrichissante en réciprocity multiples et variées, sa relation « au » travail également.

Par ailleurs, au-delà du métier de la vente, le savoir vendre implique une représentation de soi, de négocier et de plaire. Esquissées rapidement dans les techniques de vente, ces qualités impliquent un travail sur soi faisant appel le plus souvent à la culture générale, mais aussi à des éléments de connaissances psychologiques implicites et intuitives. L'objectif de sa tâche consistant à répondre au plus juste des interactions de la vente, le vendeur doit aussi savoir moduler avec le produit pour le rendre plus flexible et malléable. Coordinant ses relations, d'une part au client et d'autre part aux fabricants de voyages auxquels il s'adresse pour négocier la transformation du produit, le vendeur pratique l'art de communiquer. Il convient cependant d'ajouter que notre objectif n'est pas de

radicaliser ces transformations. Le vendeur ne se transforme pas en architecte de la vente ou en expert de la communication, mais tend à se rapprocher de pratiques plus valorisantes comme celles de négociateur ou de formateur qui transmet son savoir et enrichit ses ressources personnelles au contact de l'autre. Enfin, il semble que pour le vendeur, la « vente sur mesure » soit une source de reconnaissance même si elle n'en demeure pas moins une variable fluctuante associée presque toujours à une situation de malaise pré ou post reconnaissance.

Le vendeur « sur mesure », inscrit dans la nuance de l'inné et de l'acquis à la fois, s'arrange de ses nouvelles compétences pour répondre à la demande toujours plus expansive du client de voyages. Après avoir été centrée sur le client dans les études sur la consommation, c'est centré sur le vendeur que nous avons voulu positionner la vente. Toutefois notre enquête a montré que la vente est déterminée par les interactions qu'elle provoque et que la sociologie de la vente a permis d'en révéler les tenants et les aboutissants. Pour aller plus loin dans notre réflexion, il convient d'admettre que le concept « sur mesure », d'abord révélé dans la « vente sur mesure » mobilisant réciprocité, imaginaire et différenciation, peut être analyseur du principe d'individuation caractérisant nos sociétés modernes.

BIBLIOGRAPHIE

- Auzouy, X., 1989, *Le management du service commercial*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Bernoux, P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bruckner, P., Finkelkraut, A., 1979, *Au coin de la rue, l'aventure*, Paris, Seuil.
- Cételem (dir.), 2000, *Le consommateur européen dans tous ses états*, Paris, L'Observateur Cételem.
- Charon, G., Hermel, L., 2002, *La vente. La nouvelle donne des forces de vente*, Paris, Economica.
- Corcos M., 1996, *Les techniques de vente qui font vendre*, Paris, Dunod.
- Ehrenberg, A., 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- François Saint Maur R., 1961, *Les points cardinaux de la vente*, Paris, Edition de l'entreprise moderne.
- Friedmann, G., 1964, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- Goffman, E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public*, Paris, Minuit.
- Goffman, E., 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- Grau, F-M., 2000, *La haute couture*, Paris, P.U.F, Coll. Que sais-je ?
- Hirschman, A.O., 1983, *Bonheur privé, action publique*, Paris, Fayard.
- Jeantet, A., 2003, « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, pp.191-209.
- Piotet, F. (dir.), 2002, *La révolution des métiers*, Paris, PUF.
- Rocheffort, R., 1997, *Le consommateur entrepreneur. Les nouveaux modes de vie*, Paris, Ed. Jacob.
- Spizzichino, R., 1991, *Les marchands du bonheur. Perspectives et stratégies de l'industrie du tourisme et du loisir*, Paris, Dunod.
- Vulpian (de), A., 2003, *A l'écoute des gens ordinaires. Comment ils transforment le monde*, Paris, Dunod
-