

Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une *start-up* en croissance

Marion FLÉCHER

La polyvalence dans le commerce et les services. Recomposition de la division du travail et subordination accrue

Cyrine GARDES

Les intérimaires, des travailleurs surexposés aux accidents du travail

Benoit SCALVINONI, Laurence MONTCHARMONT et Rachid BELKACEM

Le renouvellement syndical en quête d'alternative : les ambivalences du recours à l'*union organizing* dans le secteur du nettoyage en France

Saphia DOUMENC

L'agenda social paritaire : un projet de régulation interprofessionnelle autonome

Jacques FREYSSINET

LA REVUE DE L'IREs

PUBLICATION QUADRIMESTRIELLE

Directeur de la publication : Fabrice COQUELIN, *Président de l'IREs*

Rédacteur en chef de la publication : Arnaud TRENTA

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette : EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Réalisation : Lyubica CURICH

COMITÉ DE LECTURE

Équipe de recherche

Lucy apROBERTS - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT - Noélie DELAHAIE
Saphia DOUMENC - Jeanne FAGNANI - Anne FRETTEL - Jacques FREYSSINET - Renaud GAY
Solveig GRIMAUULT - Kevin GUILLAS-CAVAN - Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET
Marcus KAHMANN - Yves LOCHARD - Axel MAGNAN - Antoine MATH - Christèle MEILLAND
Cristina NIZZOLI - Jean-Marie PERNOT - Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT - Claude SERFATI
Michèle TALLARD - Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

Conseillers techniques

Anaïs FILSOOFI (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO)
Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Fabrice PRUVOST (CGT) - Alain VÉTILLARD (CFDT)

Directeur général de l'IREs : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOULET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de La Revue de l'IREs sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IREs www.ires.fr
Les numéros depuis 2016 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info

© IRES, Noisy-le-Grand, 2023 ■ Tactic Impressions - Gonesse
Dépôt légal : septembre 2023 ■ N° ISSN 1145-1378 ■ Prix au numéro : 25 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une <i>start-up</i> en croissance _____	3
<i>Marion FLÉCHER</i>	
La polyvalence dans le commerce et les services. Recomposition de la division du travail et subordination accrue _____	35
<i>Cyrine GARDES</i>	
Les intérimaires, des travailleurs surexposés aux accidents du travail _____	61
<i>Benoit SCALVINONI, Laurence MONTCHARMONT et Rachid BELKACEM</i>	
Le renouvellement syndical en quête d'alternative : les ambivalences du recours à l'<i>union organizing</i> dans le secteur du nettoyage en France _____	89
<i>Saphia DOUMENC</i>	
L'agenda social paritaire : un projet de régulation interprofessionnelle autonome _____	115
<i>Jacques FREYSSINET</i>	

Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une *start-up* en croissance

Marion FLÉCHER

Alors que de plus en plus d'entreprises cherchent à moderniser leurs pratiques managériales en s'inspirant du modèle organisationnel des *start-up*, on en sait encore peu sur la manière dont le travail est concrètement organisé au sein de ces jeunes entreprises innovantes. À partir d'une enquête ethnographique menée par observation participante dans une *start-up* en hypercroissance, cet article se propose d'ouvrir la boîte noire de ces entreprises pour rendre compte du travail d'organisation qui y est déployé et de ses effets sur le travail et les travailleurs. Notre enquête montre notamment comment l'accent mis sur la proximité relationnelle, le bien-être au travail, l'auto-gestion et la responsabilité des travailleurs et travailleuses permet de produire des formes d'engagement au travail qui sont d'autant plus efficaces qu'elles viennent de l'auto-contrainte de ces derniers. Cet article met également en évidence les conséquences de la financiarisation de ces entreprises sur les pratiques managériales et le travail d'organisation qui, sous l'effet de la croissance rapide des effectifs et de la pression accrue des actionnaires, deviennent plus formels, plus hiérarchiques et davantage centrés sur la productivité, ce qui tend à dégrader les conditions de travail, mais également les relations de travail.

While an increasing number of companies are drawing inspiration from the organizational model of start-ups to modernize their managerial practices, little is known about how work is concretely organized within these young innovative companies. Based on an ethnographic fieldwork conducted in start-up in hypergrowth, this article aims to open the black box of these companies observe organizational work and its effects on work and workers. The investigation shows how the emphasis placed on relational proximity, well-being at work, self-management and responsibility of the workers produces forms of commitment to work that are all the more effective because they come from the self-constraint of the workers. This article also highlights the consequences of the financialization of these companies on managerial practices, which become more formal, more hierarchical and more focused on productivity, which tends to worsen working conditions, but also working relationships.

Marion Flécher est postdoctorante au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), Cnam et chercheuse associée à l'Irisso, Université Paris-Dauphine.

Telles qu'elles se sont développées dans la Silicon Valley, les jeunes entreprises technologiques désignées sous le terme de « *start-up*¹ » se sont positionnées en rupture vis-à-vis des grands monopoles qui dominaient jusque-là le secteur de l'informatique et du semiconducteur. Christophe Lécuyer (2001), spécialiste de l'histoire de la Silicon Valley, montre notamment que les incertitudes techniques posées par les innovations technologiques ont conduit les entrepreneurs à élaborer de nouvelles formes d'organisation plus horizontales, privilégiant l'initiative individuelle et l'innovation, dans le cadre d'équipes souples et autonomes. Les innovations technologiques ont ainsi été accompagnées d'innovations d'ordre « organisationnel et managérial » (Lécuyer, Choi, 2012), qui ont donné naissance à un nouveau modèle d'entreprise : celui d'une entreprise en réseau, moins hiérarchisée, plus flexible, capable de saisir les opportunités d'innovation, et où les salarié-es accepteraient de se rendre disponibles pour assurer l'innovation constante de l'entreprise (Castells, 1999 ; Saxenian, 1994).

Aussi, si les *start-up* se caractérisent avant tout par leur modèle économique, marqué par une activité d'innovation et une recherche de croissance forte et rapide financée par levées de fonds, elles se distinguent également par un modèle organisationnel et managérial qui, à rebours de l'autorité hiérarchique, des tâches prescrites et des horaires fixes qui caractérisent les grandes organisations bureaucratiques, met l'accent sur le projet, la coopération, l'autonomie et le bien-être au travail (Flécher, 2021). Depuis une dizaine d'années en France, de plus en plus d'entreprises, du secteur privé comme du public, cherchent à s'inspirer de ce modèle d'organisation, vu comme étant à la pointe du travail par projet et des formes de management collaboratif, pour moderniser leurs pratiques managériales et s'adapter aux transformations liées au numérique (Bedreddine, 2020). Pourtant, on en sait très peu sur la manière dont le travail est concrètement organisé dans ces jeunes entreprises innovantes ainsi que sur les effets de ces nouvelles pratiques managériales sur le travail et les travailleurs et les travailleuses.

De nombreux clichés associent aux *start-up* l'image d'une « entreprise libérée », « cool » et horizontale, où la table de ping pong, le babyfoot et les « *chief happiness officers* » (responsables du bien-être au travail) favoriseraient un cadre de travail propice au « bonheur » et à l'épanouissement personnel des salarié-es. Ces entreprises font en même temps l'objet de vives critiques, notamment de la part de celles et ceux qui dénoncent la multiplication des « *bullshit jobs* », ou « jobs à la con » (Graeber, 2018), et les effets pervers de pratiques managériales « infantilisantes » (Ramadier, 2017), pouvant verser dans une « tyrannie du bonheur » (Cabanas, Illouz, 2018). Récemment, le mouvement « #balancetastartup » a également permis de pointer du doigt les nombreuses dérives managériales de ce modèle d'entreprise, qui est loin d'être aussi « cool » qu'il n'y paraît.

1. Ce terme été employé pour la première fois en 1970 par des journalistes de la presse économique américaine (*Forbes*, *Business Week*) pour désigner des entreprises fondées sur des innovations techniques dans le domaine de l'électronique.

Mais en dépit du retentissement politique et médiatique qu'ont eu ces critiques, très peu d'enquêtes en sciences sociales ont été consacrées à ces entreprises.

Les *start-up* constituent pourtant un objet loupe pour saisir les transformations du travail et des entreprises à l'ère du numérique. Flexibles, inventives, faiblement hiérarchisées et hautement financiarisées, elles apparaissent comme un cas emblématique des « entreprises connexionnistes » du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), dont peu de travaux rendent compte des modalités concrètes d'organisation du travail et de leurs effets sur le travail. Si les recherches portant sur les entreprises de services numériques (ESN, anciennes SSII) (Berrebi-Hoffmann, 2012, 2016) ou sur les méthodes agiles des entreprises de l'informatique (Hodgson, Briand, 2013 ; Lundin *et al.*, 2015) analysent avec finesse les ressorts et les modalités du contrôle dans des modèles d'organisation par projet, la *start-up* reste un objet encore méconnu de la sociologie du travail, dont l'étude permettrait pourtant de documenter l'évolution des modes d'organisation du travail et de ses possibles travers.

À partir d'une enquête ethnographique menée dans une *start-up* à succès (voir l'encadré), cet article se propose d'ouvrir la boîte noire de ces jeunes entreprises innovantes pour observer comment elles transforment – ou non – le travail et quels sont les effets de leurs modes de fonctionnement sur les conditions de travail objectives et subjectives. Nous proposons pour cela d'étudier ces entreprises au prisme du « travail d'organisation » qui y est mené pour produire l'engagement des travailleurs et travailleuses. Forcée par Gilbert de Terssac (1998), la notion de « travail d'organisation » vise à sortir de l'opposition entre « travail prescrit » et « travail réel », en analysant le travail, non plus comme une action de contestation des règles prescrites par l'organisation, mais comme une « action permanente de production de règles pratiques mise au service de la production » (de Terssac, 2011:6). Dans la mesure où « travailler c'est organiser, et qu'organiser c'est aussi travailler » (p. 1), cette approche permet de penser ensemble « le travail » et « l'organisation » et ainsi de déplacer le regard de l'organisation « du » travail ou des organisations « de » travail à l'ensemble des actions et des règles qui sont engagées pour permettre la réalisation d'un travail et pour faire reconnaître ces règles comme efficaces et légitimes aux yeux des travailleurs et travailleuses.

Dans cette perspective, la première partie de cet article se propose de rendre compte de l'ensemble des règles, des dispositifs et des méthodes managériales mises en place dans ces entreprises pour organiser le travail et produire l'engagement des travailleurs et travailleuses (I). Dans la deuxième partie, consacrée à l'étude des tensions générées par le développement des *start-up*, l'entrée par le travail d'organisation permet d'éclairer les transformations à l'œuvre au niveau des normes et des pratiques qui façonnent le travail dans ces entreprises en croissance (II).

Encadré - Méthodologie de l'enquête

Nous nous appuyons ici sur une enquête ethnographique réalisée par observation participante pendant quatre mois, entre septembre et décembre 2018, au sein d'une *start-up* parisienne en hypercroissance. Cette entreprise, que nous appellerons Boomerang¹, constitue un cas à la fois emblématique et singulier au sein du monde des *start-up*. Emblématique, car elle a suivi une trajectoire de croissance rapide caractéristique de ce modèle d'entreprise ; mais singulier, car elle compte en 2023 parmi les 25 « licornes » françaises, ces entreprises valorisées à plus d'1 milliard de dollars qui, quoi qu'emblématiques de la « *start-up Nation* » chère à Emmanuel Macron, ne représentent pas plus de 0,1 % des *start-up* créées en France².

Boomerang a été créée en 2014 par trois co-fondateurs (Louis, Gabin, et Matéo), alors âgés de 26, 24 et 29 ans. Il s'agit d'une *marketplace* (place de marché), c'est-à-dire d'une plateforme qui, sur le modèle de Cdiscount ou d'Amazon, commercialise sur son site internet des produits mis en ligne par des marchands indépendants. Ces produits ont la spécificité d'être tous recyclés, ce qui permet à l'entreprise de se revendiquer comme « écologique ». L'entreprise ne fabrique donc rien en interne mais, au travers du développement de son site internet, joue le rôle d'intermédiaire entre des marchands et des consommateurs. Après quatre années de croissance modérée rythmée par différentes levées de fonds, une troisième levée de fonds, en mai 2018, de 40 millions d'euros, permet aux fondateurs d'engager des recrutements massifs, faisant entrer Boomerang dans une phase dite d'« hypercroissance ». Aussi, entre janvier et octobre 2018, les effectifs ont doublé, passant de 60 à 120 salarié·es.

Au moment où j'entre sur ce terrain, en septembre 2018, Boomerang emploie 115 salarié·es : 108 en CDI (dont 57 avec le statut de cadres et 51 sous le statut de techniciens agents de maîtrise), 5 en stage et 2 en contrat de professionnalisation. La grande majorité des salarié·es (73) ont moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, et seulement 9 personnes y travaillent depuis plus de deux ans. Les salarié·es sont en outre tous et toutes très jeunes, l'âge moyen étant de 26 ans, et le plus élevé de 35 ans. L'entreprise est divisée en six départements : celui des développeurs (29 % des effectifs), celui du service client et de la qualité (25 %), celui des commerciaux et de la gestion des portefeuilles marchands (17 %), celui du marketing (14 %), celui de la finance et des ressources humaines (11 %) et enfin celui de la marque et de la communication (4 %).

Pendant quatre mois, je travaille en tant que « chargée de projet » dans le département des ressources humaines³ où j'ai pour mission d'analyser les résultats d'un



questionnaire de satisfaction passé aux salarié·es avant mon arrivée et de proposer des plans de carrière et d'évolution professionnelle. Grâce à ma position d'employée au sein du département des ressources humaines, j'ai pu développer des relations de confiance avec les salarié·es de tous les départements, qui voyaient les RH comme des alliées du personnel. Étant par ailleurs ouvertement annoncée comme sociologue, j'ai pu m'aménager les marges de manœuvre nécessaires à la conduite d'entretiens et afficher une certaine distance vis-à-vis du management qui a certainement contribué à libérer la parole des enquêté·es. Au total, 45 entretiens ont été réalisés au cours de ces quatre mois avec des salarié·es de statuts et de métiers différents (fondateurs, chefs de département, managers, salarié·es cadres et non cadres, stagiaires et alternantes et alternants) (tableau 1).

1. Les noms de l'entreprise et de tous les enquêté·es ont été changés pour préserver leur anonymat.

2. Nous nous fondons ici sur les chiffres du Baromètre de France Digitale, qui estime à 9500 le nombre de *start-up* françaises en 2017 (Ernst & Young, France Digitale, 2017).

3. J'ai candidaté à ce poste par Welcome to the jungle, une plateforme spécialisée dans le recrutement des *start-up*, en précisant mon statut et ma démarche de recherche.

I. Un modèle d'organisation producteur d'engagement au travail

Pour les fondateurs de *start-up*, l'objectif est de parvenir à susciter un fort engagement des salarié·es, tout en recourant le moins possible à la contrainte hiérarchique, que tous et toutes rejettent. Le travail des fondateurs et des cadres consiste alors à mettre en place un cadre de travail susceptible de favoriser l'auto-contrôle et le surinvestissement des salarié·es. Cela passe tout d'abord par un travail d'atténuation des marqueurs d'autorité et par la promotion d'une certaine proximité relationnelle entre les managers et les salarié·es, source d'attachement affectif et d'engagement personnel (I.1). D'importants moyens sont également investis par les fondateurs dans l'organisation de fêtes et de soirées d'entreprise qui, s'ils participent à l'instauration d'une bonne ambiance et renforcent la bonne entente des équipes, favorisent aussi le contrôle social et poussent au surengagement (I.2). Ces formes de surinvestissement au travail sont également renforcées par des modes de management par projet, qui permettent d'augmenter l'implication au travail des salarié·es sans avoir à recourir à la contrainte hiérarchique (I.3), ainsi que par des modes de rémunération qui, en combinant des logiques de compétition et de collaboration par des parts de salaire variables et des prises de participation au capital, poussent les salarié·es à la surperformance (I.4).

1.1. Produire l'engagement par la proximité relationnelle et hiérarchique

En décidant de créer une *start-up*, les fondateurs et fondatrices de telles entités portent un idéal d'organisation et de management se voulant en rupture avec celui des grandes entreprises. Souvent animé-es par la volonté de prendre le contre-pied de leurs expériences professionnelles en grande entreprise, ils et elles cherchent notamment à incarner une figure patronale accessible et proche de ses salarié-es. Au-delà des fondateurs de Boomerang, il s'agit d'une aspiration partagée par la plupart des créateurs et créatrices de *start-up* rencontré-es en entretien, comme Jean-Baptiste, qui ne voulait surtout pas ressembler à son ancien patron et souhaitait pour cela créer « un cadre agréable » dans lequel les salarié-es seraient aussi « contents » et « investis » que lui :

« L'idée, c'est de créer un cadre agréable, parce que moi, j'avais un patron qui était un horrible connard avant, et je me disais : "J'espère ne jamais être comme ça". Dans la *start-up*, tu as moins de contraintes, mais en même temps tu crées quelque chose à plusieurs, tu le vois monter et ça fait plaisir de voir que les gens sont investis et qu'ils ont l'air hyper contents, autant que nous². »

Dans cette perspective, les équipes de fondateurs tiennent souvent à se montrer proches de leurs salarié-es, en déjeunant avec elles et eux, ou en allant boire des verres après le travail. C'est d'ailleurs ce brouillage des frontières entre les relations professionnelles et les relations personnelles qui caractérise pour partie l'« esprit *start-up* » (Estienne, 2005:2) et qui, pour beaucoup de salarié-es de *start-up*, comme Jean (un des premiers salariés de Boomerang), ferait la spécificité de ces entreprises :

« Il y avait encore ça, cet esprit un peu étudiant, qui était ancré dans Boomerang (...), et puis l'idée de voir ton boss complètement torché dans un jacuzzi ou je ne sais quoi, c'est toujours un truc qui est différent de... tu ne vas pas trouver ça chez Total ou quoi. Donc il y a une proximité qui est vraiment hyper cool³. »

La proximité hiérarchique et relationnelle qui caractérise les *start-up* est cependant loin d'être le fruit du hasard. Elle est au contraire produite par un ensemble de dispositifs et de règles plus ou moins formelles qui visent à atténuer les rapports hiérarchiques et à favoriser la bonne entente. Dès le recrutement, les fondateurs mettent en place des procédures visant à s'assurer de l'intégration des candidates et candidats au sein de l'entreprise et de son équipe. À Boomerang comme dans la plupart des *start-up* croisées au cours de cette enquête, les candidates et candidats doivent notamment passer un

2. Entretien de l'autrice avec Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d'art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. *Start-up* créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

3. Entretien de l'autrice avec Jean, 33 ans, *Lead front-end* (développeur *front-end* en chef), arrivé en janvier 2016 (7 personnes dans l'équipe) en tant que développeur *front-end* dans le département technologique (tableau 1). Le terme anglais « *front-end* » est le terme anglais du « développement web frontal », qui correspond aux développements HTML, CSS et JavaScript d'une page internet. Il s'agit de la partie visible d'un site, sur laquelle les utilisateurs interagissent directement.

entretien de « *fit*⁴ » dont l'objectif est d'évaluer, par des questions portant sur les goûts, les loisirs et la personnalité, leur capacité d'intégration à l'entreprise. Conséquence directe de ces critères de recrutement, les travailleurs et travailleuses de *start-up* se caractérisent par une grande ressemblance sociale, qui favorise leur proximité relationnelle : à Boomerang, les salarié-es sont tous et toutes très jeunes, très diplômé-es (à l'exception de deux développeurs qui ont été recrutés avec un niveau de diplôme inférieur à la licence, tous les salarié-es ont un niveau de diplôme équivalent au master) et sans contrainte familiale. Issu-es des mêmes milieux sociaux, ces salarié-es partagent ainsi des goûts, des opinions, des centres d'intérêt et des temporalités communs, propices au développement de liens amicaux et d'attachement affectif (Bourdieu, 1979).

Cette grande proximité relationnelle est également entretenue par les fondateurs de *start-up*, qui organisent régulièrement des événements visant à fédérer le collectif. Les anniversaires, les soirées d'entreprise, les cours de sport et les verres entre collègues sont, pour les fondateurs et les managers, l'occasion de se montrer proches de leurs équipes. À Boomerang, même si quelques salarié-es se faisaient la remarque que les fondateurs déjeunaient moins souvent avec elles et eux que par le passé, le fait qu'ils soient présents à chaque soirée et qu'ils aillent boire des verres certains soirs de semaine était vu comme un signe de leur accessibilité.

L'accessibilité des fondateurs se manifeste également au travers de leurs modes d'interaction avec les salarié-es. Tout d'abord, le tutoiement est de règle dans les *start-up*, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique, l'âge ou l'ancienneté dans l'organisation. Si cette pratique n'est pas propre à ces entreprises, Axel Alber (2019) montre qu'elle est plus fréquente dans les organisations du travail où la directivité est faible et où salarié-es et managers sont proches socialement. Les interactions avec les supérieurs hiérarchiques sont également rendues plus informelles par l'utilisation d'un outil de messagerie instantané très répandu dans ces entreprises : Slack. Cet outil se présente comme un *chat*, qui permet d'engager des discussions instantanées avec une ou plusieurs personnes, dans des espaces de conversation publics ou privés internes à l'entreprise.

À Boomerang, toute la vie de l'entreprise est organisée au travers de cet outil. Dans la chaîne « *Family* » par exemple, tenue principalement par les RH, on voit circuler les annonces des anniversaires des collègues, les prochaines soirées d'entreprise, les nouvelles arrivées, les départs, etc. Mais c'est aussi sur Slack que l'on échange avec ses collègues sur les projets en cours ou que l'on peut s'adresser à son manager pour lui poser une question ou lui envoyer un travail. Par rapport au mail, cet outil permet de réduire le formalisme des échanges (Boboc *et al.*, 2015) et contribue ainsi à atténuer les rapports de hiérarchie entre les salarié-es et leurs managers. Il autorise notamment des formes

4. En français, « *to fit* » signifie « s'adapter ».

Tableau 1 - Profil des personnes enquêtées

Prénom anonymisé	Âge	Niveau d'études	Institution - diplôme	Profession père	Profession mère	Statut d'emploi	Poste*	Département**	Date d'arrivée	Taille de l'équipe à l'époque
Matéo	29 ans	Bac + 5	Université - informatique	Chef d'entreprise	Professeure d'anglais	Co-fondateur	CTO	BOT	2014	0
Gabin	30 ans	Bac + 5	École de communication (CELSA)	Inconnue	Inconnue	Co-fondateur	CCO	Branding	2014	0
Louis	31 ans	Bac + 5	École de commerce	Entrepreneur	Au foyer	Co-fondateur	CEO	Toute l'entreprise	2014	0
Julien	31 ans	Bac + 5	École de commerce	Ancien militaire	Directrice d'un centre de tri	CDI - cadre	CMO	Marketing	mars-15	3 fondateurs
Baptiste	30 ans	Bac + 5	École de commerce	Chef d'entreprise	Consultante immobilière	CDI - cadre	Head of customer champions	Customer care	jul-15	3 fondateurs
Jean	33 ans	Bac + 3	BTS design	Gérant TPE de véhicules d'occasion	Puéricultrice	CDI - cadre	Lead front-end	BOT	janv-16	7 personnes
Peter	34 ans	Bac + 8	PhD physique	Directeur de crèche	Directrice de crèche	CDI - cadre	Data scientist	BOT	déc-16	20 personnes
Cécile	26 ans	Bac + 5	Université, Master d'histoire de l'art	Professeur d'EPS	Proviseur de lycée	CDI - cadre	Account manager	Business développement	févr-17	25 personnes
Jade	31 ans	Bac + 5	École de commerce	Chef d'une entreprise de courtage	Chargée de patrimoine dans un grand groupe	CDI - TAM	Content manager	Marketing	janv-17	25 personnes



Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une *start-up* en croissance

Prénom anonymisé	Âge	Niveau d'études	Institution-diplôme	Profession père	Profession mère	Statut d'emploi	Poste*	Département**	Date d'arrivée	Taille de l'équipe à l'époque
Léo	30 ans	Bac + 5	École de commerce	DRH	Directrice dans un grand groupe de Telecom	CDI - cadre	Head of product	BOT	août-17	27 personnes
Martin	28 ans	Bac + 5	École de commerce	Éducateur spécialisé en toxicomanie	Ancienne DRH devenue institutrice	CDI - TAM	Account manager France	Business développement	oct-17	45 personnes
Antoine	35 ans	Bac + 5	Science Po	Avocat en droit des affaires	Pianiste professionnelle	CDI - cadre	CFO - Head of operations	Finances	janv-18	50 personnes
Jeanne	24 ans	Bac + 5	École de graphisme	Chef d'entreprise	Avocate en droit de la famille	CDI - TAM	Directrice artistique	Brand	févr-18	60 personnes
Liam	28 ans	Bac + 5	École d'ingénieurs	Chef d'entreprise PME	Chef de cabine chez Air France	CDI - cadre	Développeur back-end	BOT	févr-18	60 personnes
Khalid	22 ans	Pas le bac	École d'informatique	Technicien fonctionnaire	Assistante maternelle	CDI - TAM	Développeur back-end	BOT	août-18	110 personnes
Camille	31 ans	Bac + 5	Université	Maraîcher chef d'entreprise	Maraîcher chef d'entreprise	CDI - TAM	Chargé de clientèle	Customer care	juin-18	110 personnes

* CTO : Chief technical officer (directeur des nouvelles technologies) ; CCO : Chief creative officer (directeur de création) ; CEO : Chief executive officer (président-directeur général) ; CMO - Head of marketing (directeur du marketing) ; Head of customer champions (manager du service clients) ; Lead front-end : développeur en chef (partie visible d'un site) ; Data scientist : expert en données ; Account manager : responsable de compte ; Content manager : responsable contenu ; Head of product : chef de produit ; CFO - Head of operations : chef des opérations ; développeur back-end : développeur chargé de la partie invisible d'un site internet.

** BOT : Bureau of technology (département des développeurs) ; Business développement (département des ventes et de l'activité commerciale) ; Brand (département chargé de la communication et du développement de la « marque », composé de la direction artistique, des graphistes et des chargés de communication) ; Customer care : service client.

d'interaction plus spontanées, informelles et personnelles, qui contribuent à instaurer un climat plus décontracté. Sur Slack, on ne s'embarrasse pas des fautes d'orthographe ou des formules de politesse. Il s'agit plutôt d'un lieu d'échange informel et spontané, où il est attendu que l'on s'exprime avec humour et réactivité. Aussi, bien que certaines directives passent par cet outil, elles sont données sur un ton beaucoup plus relâché – comme en témoigne l'extrait suivant :

Dans une chaîne de conversation ouverte à l'ensemble des salarié-es, Baptiste, le manager du service client, transfère la capture d'écran d'un message envoyé par un client, qui l'a beaucoup amusé : « “Bonjour, je souhaite annuler ma commande et être remboursé s'il vous plaît, je l'ai acheté pour ma copine pour Noël mais je viens d'apprendre qu'elle m'a trompé alors je n'en ai plus l'utilité. Merci de votre compréhension.” Immédiatement, ce message donne lieu à un échange rapide entre salarié-es, témoignant de la réactivité et de l'informalité des échanges sur Slack :

- Augustin : Il faut lui envoyer une boîte de chocolats pour qu'il noie sa tristesse dans la nourriture [émoji triste].

- Édouard (chargé de communication) : ça serait top en vrai, aucune marque ne fait ça en SAV.

- Gabin (un des fondateurs de Boomerang) : @Baptiste⁵ on lui envoie un petit truc à lui !

- Gauthier : ça serait énorme, bravo [émoji applaudissements] !

- Cédric (qui travaille au service client) : @Gabin si tu as une idée de quoi lui écrire sur la petite carte qui accompagne je suis preneur.

- Gabin (qui est le supérieur direct d'Édouard) : @Édouard tu pongs un truc...

Steup ?

- Édouard : Quelles sont les contraintes ?

14 caractères ?

- Cédric : On peut faire plus.

Bouge pas je t'envoie les trucs en privé.

- Édouard : D'acc...

Si on prend la boîte de 24...

On peut écrire Une de perdue, 24 de savourés [émoji muscle]...

@Gabin ?

5. Les « @ » sont utilisés pour taguer les personnes et s'adresser ainsi directement à elles.

- Baptiste [qui est le manager direct de Cédric, intervient pour lui dire que cette histoire n'est pas vraiment prioritaire dans la gestion du service client] : @Cédric, no prio

- Cédric : c'est déjà parti, tu sais ! »

La proximité relationnelle entre les fondateurs, les managers et leurs équipes qui caractérise les *start-up* est fortement valorisée par les salarié-es, qui ont le sentiment d'être davantage considéré-es et pris-es au sérieux que lorsqu'elles et ils travaillaient en grande entreprise. C'est en tout cas ce que la plupart des enquêté-es expriment en entretien, lorsqu'elles et ils reviennent sur leur parcours et comparent leurs différentes expériences professionnelles. Pour Liam, qui a travaillé pendant cinq ans en tant qu'ingénieur dans un grand groupe d'aéronautique français, rejoindre une entreprise où les relations hiérarchiques et managériales seraient plus « humaines » était son « critère numéro un ». À Boomerang, il compte pourtant parmi ceux qui travaillent le plus : il arrive plus tôt le matin et repart plus tard, et raconte souvent avoir travaillé le week-end. Mais le fait que son manager soit son « pote » lui donne le sentiment de travailler avec plus de « légèreté » :

« Moi, je venais d'un monde beaucoup plus déshumanisé. Donc moi, mon critère numéro un, avant tout le reste, c'était l'humain (...). Tu as l'impression d'avancer sur des projets avec aussi un peu plus de légèreté, sur comment t'abordes les choses (...). Tu ne te fais pas arracher la tête de la même manière quand tu as ton n+3 qui vient te voir, que quand c'est ton pote qui te dit : "Bon, tu as cassé la prod [fait planter le site]. Allez, on répare et tu fais 20 pompes." Donc je pense que tu évolues plus humainement, dans une boîte de cette taille-là⁶. »

En mettant l'accent sur la proximité relationnelle et sur l'attachement affectif des salarié-es à tous les niveaux de la hiérarchie, les fondateurs de *start-up* parviennent à créer un cadre de travail marqué par la bonne entente, qui permet de susciter l'engagement au travail par l'affect, et non par le recours à la contrainte hiérarchique. Cette modalité de production de l'engagement au travail est également renforcée par une politique d'entreprise centrée sur le « bien-être » au travail.

1.2. Du bien-être au contrôle : quand les moments de convivialité conduisent au surinvestissement

Connue pour être un levier d'engagement au travail permettant d'attirer et de fidéliser plus facilement les « talents » (Linhart, 2018:51), l'attention managériale mise dans la « qualité de vie au travail » des salarié-es est particulièrement centrale dans le modèle de la *start-up*. Cela s'observe notamment sur les offres d'emploi qu'elles mettent en ligne sur les sites de recrutement spécialisés comme Welcome to the Jungle, où ces entreprises

6. Entretien de l'autrice avec Liam, 28 ans, développeur *back-end* (tableau 1).

mettent en scène, au travers de photographies ou d'interviews filmées, des conditions de travail qui se veulent particulièrement attractives. Sur la page de recrutement de Boomerang, les photos publiées montrent des salarié·es en train de jouer au ping-pong, de travailler sur les canapés, de se déplacer en *skateboard* dans les bureaux, ou encore de câliner la petite lapine que l'entreprise a adoptée comme animal de compagnie. Mais il ne s'agit pas là que d'une stratégie marketing visant à attirer des « talents ». Ces scènes rythment effectivement le quotidien des salarié·es de Boomerang, où l'on se retrouve pour jouer au ping pong ou aux jeux de société pendant les pauses déjeuner, où la lapine se balade en liberté dans les bureaux et où Martin (28 ans, *Account manager*, ou « responsable de compte ») fait régulièrement le tour des bureaux en *skateboard* lorsqu'il passe ses appels.

Les fondateurs de Boomerang accordent en effet une place centrale au « bien-être au travail » et à la culture d'entreprise, qui constituent de puissants leviers de mobilisation des salarié·es. Ils ont d'ailleurs pour cela recruté un de leurs amis, Mathieu, qui travaillait en tant que cadre dans une grande chaîne télévisée française, chez Boomerang en tant que « *Culture manager* ». Avec une rémunération de plus de 60 000 euros brut par an et un budget annuel de plusieurs millions d'euros, sa fonction, qui consiste à travailler la « culture d'entreprise », est loin d'être considérée comme accessoire par les fondateurs. Son champ d'action comporte aussi bien l'organisation des déménagements (choix des locaux, ameublement et décoration), qui devient un enjeu majeur avec la croissance de l'entreprise (notamment avec l'ouverture de plusieurs bureaux en Europe et aux États-Unis), la mise en place de diverses activités sportives (yoga, boxe, relaxation) ou encore l'organisation régulière de soirées et de week-ends d'entreprise. L'envergure de ces événements, qui se tenaient pour certains sur plusieurs jours, dans une ville du Sud de la France (Marseille puis Sanguinet), avec privatisation d'un village vacances, prise en charge du voyage, organisation d'activités diverses (*surf*, activités manuelles, excursions en bateau, concerts privés, *DJ set* et karaoké), alcool et buffets à volonté pour plus d'une centaine de personnes, souligne l'importance accordée par les fondateurs au collectif et à la bonne entente des salarié·es.

Cependant, comme le rappelle Danièle Linhart (2018), le développement des dispositifs managériaux visant à créer du collectif et du « bonheur » au travail ne sont pas des actes de pure générosité de la part des fondateurs : ils ont pour but de mobiliser les salarié·es autrement. S'ils consacrent un tel budget à l'organisation régulière de ce type d'événements, c'est qu'ils y voient un moyen de produire de l'attachement et de l'engagement de la part de leurs salarié·es. En entremêlant le travail au loisir, les frontières entre le temps de travail et le temps hors travail se trouvent bouleversées. La *start-up* devient un « lieu de vie » (Pillon, 2016), un lieu de fête et un vecteur central de sociabilité et d'épanouissement personnel, qui finit par coloniser tous les temps de la vie des salarié·es. Les salarié·es de Boomerang sont ainsi bien plus que des collègues et, comme Martin, considèrent que Boomerang est bien plus qu'une « boîte normale » :

« Moi, je pense que c'est vachement bien parce que ça crée des liens, et ça construit l'esprit de la boîte. C'est des moments où tout le monde se parle, où t'es un peu bourré donc tu vas parler avec des dév[eloppeurs], des RH, enfin des gens avec qui tu ne parles pas trop normalement. (...) En fait, Boomerang, sa force, c'est la proximité qu'il y a entre les gens. Et ces *Some hands, All hands*⁷, ça renforce vraiment le truc. (...) C'est comme la table de ping-pong, c'est des moments où tu sors du cadre de travail, tout en étant dans un cadre de travail. (...) Donc ouais, ce n'est pas une boîte normale. Moi je me marre, tous les matins, j'ai la banane, j'ai une équipe, c'est ouf. On est tout le temps foutus ensemble, on va chercher à manger ensemble, etc., etc., parce que ce sont mes potes, ce ne sont pas juste mes collègues⁸. »

La création d'un tel cadre de travail, fondé sur l'interconnaissance et l'appartenance au groupe, favorise également le développement de formes de contrôle exercées par les pairs, qui poussent à l'autocontrôle et au surinvestissement (Berrebi-Hoffmann, 2016b). Isabelle Berrebi-Hoffmann montre en effet que l'autocontrôle est facteur de la fréquence et l'intensité des interactions entre les salarié-es. La convivialité des bureaux, les soirées d'entreprise, les pots entre collègues ou la célébration des anniversaires peuvent ainsi être vus comme autant de moments visant à faire émerger un cadre d'interconnaissance et d'observation mutuelle, régulateur de conduites. De cette façon, la direction n'a plus besoin de chercher à discipliner individuellement les conduites des employé-es, qui s'entraînent mutuellement dans une spirale de surinvestissement. Cela se traduit dans les propos de Camille, qui souligne comment les soirées et événements organisés par l'entreprise viennent renforcer la « pression du groupe », invitant tout le monde à se montrer disponible et investi pour l'entreprise :

« C'est un peu ce qui me soûle avec les *Some hands*, etc., c'est le côté très : “Tu ne quittes jamais la boîte”. [...] Mais à tout moment on a cette pression du groupe et tout, tout le temps. Et ça, c'est complètement appuyé par la politique de la boîte⁹. »

Le contrôle social est également renforcé par le cadre de l'*openspace*, qui favorise des formes d'entraînement qui poussent au surinvestissement. L'*openspace* assigne en effet aux salarié-es un certain « mode de présence au travail » (Linhart, 2018:51) : il faut coexister avec les autres, se faire accepter, adopter une attitude qui démontre de la concentration, de l'efficacité, de l'engagement au travail, de l'enthousiasme (Des Isnards, Zuber, 2015). En voyant que les bureaux ne se vident jamais à l'heure indiquée sur leur contrat, les salarié-es sont incité-es à suivre le groupe et à travailler collectivement plus que ce pour quoi ils et elles sont rémunéré-es. C'est notamment ce que dénonce Jean, qui a longtemps subi cette pression du groupe avant de parvenir à s'en détacher :

7. Il s'agit du nom des soirées d'entreprise organisées à Boomerang.

8. Entretien de l'autrice avec Martin, 28 ans, *Account manager* (responsable de compte) (tableau 1).

9. Entretien de l'autrice avec Camille, 31 ans, chargée de clientèle (tableau 1).

« [En parlant de Liam, qui travaille jusqu'à tard le soir et qui arrive très tôt le matin] Je ne trouve pas ça très bien, ni pour lui ni pour les autres. Parce qu'il y a des juniors aussi et ils vont être influencés par ça, et moi j'étais très influencé par ça. Moi quand je suis arrivé, j'arrivais à 8 heures, et le soir je repartais à 22 heures minimum. Mais bon, c'est bien parce que c'était très intense et j'avais beaucoup de trucs à apprendre, mais ce n'est pas tenable¹⁰. »

Si le surinvestissement au travail tend à s'imposer comme une norme à laquelle se mesure leur engagement au travail, c'est aussi parce que des collègues et managers font parfois des remarques à celles et ceux qui partent à l'heure (« tu t'en vas déjà ? » ou « tu as deux minutes pour faire ça avant de partir ? » – alors qu'il est 18 heures) ou qui prennent des pauses café et déjeuner jugées trop longues. C'est ce qui est arrivé à Sacha, dont la période d'essai n'a pas été reconduite car son comportement était jugé trop « nonchalant ». Il m'a confié après son départ que certaines personnes lui avaient fait des remarques parce qu'il prenait son petit-déjeuner le matin en arrivant au bureau et qu'il travaillait trop souvent dans les canapés. Au travers de cet exemple, on voit que derrière le cadre de travail plus « cool » et détendu de ces entreprises, la norme est au surinvestissement.

Ces formes de contrôle social exercé par les pairs sont également renforcées par des méthodes de management par projet qui, en favorisant l'interdépendance et le sentiment de responsabilité des salarié-es, conduisent les travailleurs et travailleuses à se surengager.

1.3. Organisation par projet et rites managériaux : les nouveaux leviers de production de l'engagement au travail

Caractéristiques des organisations contemporaines « connexionnistes » de la « cité par projet » (Boltanski, Chiapello, 1999), les *start-up* se distinguent par un recours fréquent – si ce n'est systématique – au « management par projet ». Ces méthodes managériales se sont initialement développées dans les entreprises du secteur de l'informatique, où il était d'usage de travailler en petites équipes autonomes, pluricompetentes et autogérées (Demazière *et al.*, 2009 ; Depoorter, 2013 ; Vicente, 2015). Dans ce secteur, le développement des méthodes dites « agiles » visait à développer un mode de production permettant de s'adapter plus rapidement et efficacement au marché en divisant le travail, non plus par compétence, mais par projet (Levy, 1984).

Ces méthodes agiles ont trouvé un relai particulièrement favorable dans les *start-up*, où la rapidité de conception et d'exécution du code informatique est centrale pour se différencier et s'adapter aux demandes du marché. Une plateforme comme celle de Boomerang doit par exemple travailler en permanence au développement de nouvelles fonctionnalités pour répondre aux besoins des clients (paiement en trois fois, assurances sur les produits, etc.), tout en réglant les problèmes techniques liés à la croissance

10. Entretien de l'autrice avec Jean, précité.

du trafic. C'est pour faire face à ces défis que Matéo, *Chief technical officer* (CTO, ou directeur des nouvelles technologies) et co-fondateur de Boomerang, a décidé de transformer l'organisation du département des développeurs « en mode agile ». S'inspirant du modèle d'organisation de Spotify, qui constitue une référence en matière de performance technologique dans le monde des *start-up*, son objectif était de passer d'une organisation par compétences¹¹ à une organisation en « *feature teams* ». Le principe est de constituer des équipes pluri-compétentes¹², qui peuvent travailler de manière autonome et auto-organisée sur les projets qui entrent dans leur « périmètre fonctionnel ». Concrètement, cela permet à l'organisation de passer d'un modèle pyramidal à un modèle d'organisation dit « matriciel », dans lequel chaque salarié dépend d'une double hiérarchie : un manager « métier », qui le contrôle et l'évalue sur le plan technique ; et un chef de projet, qui n'est pas forcément supérieur hiérarchiquement ou mieux rémunéré, mais qui coordonne, sur le plan opérationnel, les activités des membres de l'« équipe projet » (Goussard, 2017). Comme l'explique Matéo à ses développeurs le jour de leur formation aux méthodes agiles, ce type d'organisation a pour but d'améliorer la productivité des équipes en leur conférant une plus grande autonomie :

« Le principe d'une *team feature*, c'est de passer d'une orga[nisation] par techno[logie] (*back/front*) à une orga[nisation] par produit : tu prends le produit de Boomerang, tu le saucissonnes en petits produits, et les petits produits sont des divisions fonctionnelles du gros produit, pour que les équipes soient très efficaces. Permettre l'amélioration continue du périmètre et permettre de garder de l'autonomie, de casser les problèmes de communication entre le *back* et le *front*, en créant des équipes autonomes, complètes, et qu'elles soient le plus quali[tatives] techniquement. Donc sur le papier, une *team feature* c'est : un PO, un UX, un QA, un *Lead dev*¹³, un *dév vue.js*¹⁴, un *dév python*¹⁵, un *dév IOS Android*¹⁶. »

11. Un mode de division traditionnellement à l'œuvre dans le monde de la « tech » sépare les développeurs *back-end*, chargés du développement de la partie invisible d'un site internet, des développeurs *front-end*, qui eux, sont chargés du code de la partie visible (boutons, onglets, etc.).

12. Chaque équipe était ainsi composée d'un développeur *front-end*, en charge du développement des parties visibles du site, d'un développeur *back-end*, en charge du développement des programmes sous-jacents au site, d'un *Product manager* ou *Product owner* (chef de produit), en charge d'organiser et de répartir les tâches et les nouvelles fonctionnalités à développer dans le temps, d'un *UX designer* (designer d'expérience utilisateur), en charge de réfléchir aux configurations les plus optimales, du point de vue du client, sur l'organisation du site, et d'un développeur QA (*quality assurance*, ou responsable qualité), en charge de tester toutes les fonctionnalités pour éviter qu'il y ait des bugs. Les équipes pouvaient ainsi être autonomes techniquement pour développer toutes les fonctionnalités qui rentraient dans leur périmètre fonctionnel.

13. Responsable développeur. Voir les équivalents en français de PO, UX, QA dans la note précédente.

14. *Vue.js* correspond à un outil de code utilisé par les développeurs *front-end* chez Boomerang. « *Dev vue.js* » désigne ainsi les développeurs *front-end* (voir note 12).

15. Python est un langage informatique utilisé par les développeurs *back-end*. « *Dev python* » désigne donc les développeurs *back-end* (voir note 12).

16. Entretien de l'autrice avec Matéo, co-fondateur et CTO de Boomerang. Observation pendant la journée de présentation des *feature teams* aux développeurs le 4 octobre 2018.

Mais comme le souligne Lucie Goussard (*op. cit.*), cette autonomie est à la fois « fictive, relative et insidieuse ». Fictive, car les salarié-es sont en réalité mis en concurrence par ce système, qui les incite à se fixer des objectifs ambitieux s'ils veulent être identifiés comme de « bons professionnels ». Leur autonomie est également relative, car, bien qu'ils fixent eux-mêmes leur calendriers de travail, leurs objectifs et les méthodes à déployer pour les atteindre, ils les consignent ensuite dans des logiciels de gestion de projet numérique, qui permettent aux managers de suivre en temps réel l'avancée des projets. Insidieuse enfin, car en fixant leurs propres objectifs, les salarié-es deviennent les garants de ceux-ci. Ainsi responsabilisés, ils n'ont pas d'autre choix que de mettre tout en œuvre pour les respecter, au risque de se voir déléguer les projets les moins valorisés. C'est ce que souligne Léo, chef de produit à Boomerang, qui a été recruté par Matéo pour organiser le passage aux *feature teams*. Pour lui, il s'agit là du meilleur moyen de produire l'engagement des salarié-es (« embarquer les dev[eloppeurs] ») sans avoir à endosser le mauvais rôle du supérieur hiérarchique :

« Mon taff, c'est que j'essaie de ruisseler ma vision aux gens de mon équipe, d'être un peu la Suisse dans cette boîte et d'être un peu plus impartial que les autres, sur comment on fait évoluer le produit. Moi, je me vois comme la voix des autres départements, des clients en externe et des marchands, et de la tech. Donc moi, mon but, c'est de gérer la priorisation des tâches et d'embarquer les dev. Sauf que ça, quand tu le fais de manière protocolaire et tout, c'est vite casse couilles. Parce que si tu es là en mode : "Toi, tu vas faire ça, toi tu vas faire ça, c'est vite casse couilles." C'est là que tout l'aspect organisationnel, les rites, etc., que je porte, rentrent vachement en compte. Parce que tu n'es plus un mec qui donne des tâches, mais tu es un mec qui travaille avec eux, au même titre qu'eux, et c'est ça le plus gros enjeu pour moi¹⁷. »

Cet extrait donne aussi à voir l'importance de « l'aspect organisationnel » qui, loin d'être un impensé, constitue le cœur du travail de Léo. C'est notamment à son initiative qu'ont été mis en place des « rites » managériaux, centraux dans les méthodes agiles, dont le but est d'aider les développeurs à s'auto-organiser en se répartissant le travail et en communiquant sur leurs priorités. Par exemple, les développeurs doivent désormais se réunir tous les matins lors de réunions appelées « *stand-up* », pendant lesquelles chacun doit présenter en quelques minutes son avancée sur les différentes tâches et faire part de ses difficultés. Dans ce modèle managérial, le contrôle n'a donc pas disparu, mais il a changé de forme. S'il n'est plus exercé par une autorité formelle et hiérarchique, incarnée par la figure du patron ou du manager, il repose sur l'auto-contrôle des travailleurs et travailleuses, assuré par leur responsabilisation et par leur interdépendance au sein des équipes de travail.

17. Entretien de l'autrice avec Léo, 30 ans, chef de produit.

Si l'objectif de ces nouvelles pratiques managériales reste le même, le passage du contrôle à l'autocontrôle est néanmoins déterminant dans la manière dont les salarié-es vivent et s'investissent dans leur travail. Pour Khalid par exemple, le fait de se sentir *responsable* d'une partie du code l'incite à s'impliquer davantage dans son travail et à mobiliser toutes les ressources dont il dispose pour aller encore plus loin que ce qui lui est demandé :

« Je pense qu'en *start-up*, on se sent plus responsable de son travail, parce que dans les grandes entreprises, il y a souvent cette excuse de dire : "C'est pas mon code, je m'en tape." Alors que là tu as ta section, tu es responsable de ta section. Donc tu vas vraiment t'impliquer dessus, chercher à rajouter des trucs et tout¹⁸. »

Si le département des développeurs suit un modèle d'organisation par projet bien spécifique – celui des méthodes « agiles » –, tous les autres départements de Boomerang fonctionnent également par « projet », selon cette même idée qu'il s'agit là de la méthode la plus efficace pour produire l'auto-engagement des salarié-es. C'est ce qui ressort des propos de Julien, le manager du marketing, qui attend des salarié-es qu'elles et ils s'« auto-challengent » sans qu'il n'ait à leur « mettre une carotte » :

« Moi, j'essaie d'être le moins formaliste possible, tant que tu délivres et que tu te *challenges*. Une personne qui ne s'*auto-challenge* pas, elle n'est pas *drivée*. Si j'ai besoin d'être toujours à te mettre une carotte, ça ne va pas. Donc là-dedans, c'est de plus en plus de planification à long terme, de la gestion humaine, toujours avec un suivi de perf[ormance] immédiat¹⁹. »

On voit néanmoins que son discours oscille entre deux extrêmes : d'un côté, celui de l'« auto-contrôle », et de l'autre, celui de « la carotte et du bâton », faisant de l'autonomie une véritable injonction. On peut alors comprendre le mouvement paradoxal « d'autonomie contrôlée » selon lequel « les salariés sont en même temps plus autonomes et plus contraints » (Boltanski, Chiapello, 1999:574), car l'autonomie n'est plus envisagée comme le desserrement d'une contrainte, mais comme une nouvelle contrainte à part entière.

Cette responsabilisation du personnel est également renforcée par des pratiques de rémunération et de mesure de la performance qui, combinant des logiques de coopération avec des formes de mises en concurrence, incitent les salarié-es à surperformer.

18. Entretien de l'autrice avec Khalid, 22 ans, développeur.

19. Entretien de l'autrice avec Julien, 31 ans, manager du département marketing.

1.4. Indicateurs de performance, salaires variables et intéressement au capital : les nouveaux modes d'évaluation et de rémunération du travail

S'ils offrent plus d'autonomie et de marges de manœuvre aux salarié-es dans l'organisation de leur temps et de leur travail, les outils de gestion numériques restent de puissants vecteurs de contrôle du travail (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021). Ils permettent notamment aux managers et aux dirigeants de *start-up* de se doter d'une multitude d'indicateurs, appelés *Key performance indicators* (KPI), destinés à mesurer la performance de l'entreprise, des équipes et des salarié-es. Au travers d'outils de gestion de projet comme Trello ou Jira, les managers ont un accès direct et en temps réel à l'avancement des projets de leurs équipes. S'ils mettent souvent en avant le fait qu'ils ne se servent pas vraiment de ces outils pour contrôler le travail de leurs équipes mais seulement pour les coordonner, le simple fait que les travailleurs et travailleuses aient conscience de cette éventualité suffit à produire un « pouvoir disciplinaire » sur leurs conduites (Chiapello, Gilbert, 2012).

C'est en outre sur ces KPI que les managers évaluent, lors des entretiens trimestriels, si les salarié-es ont atteint leurs objectifs, ce dont dépend la part variable de leur salaire. Les « *Account managers* » (responsables de compte), qui sont chargé-es d'accompagner les marchands dans leur stratégie commerciale, sont ainsi « objectivé-es » sur les revenus ou la fréquence de connexion de ces derniers au site. Ainsi, bien que les salarié-es ne soient pas soumis à la pression du contrôle hiérarchique direct, les modalités de contrôle de la main-d'œuvre continuent de reposer sur des formes d'évaluation et de rémunération individualisées, qui inscrivent les salarié-es dans un certain « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991), contribuant à les mettre en concurrence.

Ces modes de mobilisation individualisés de la main-d'œuvre se conjuguent néanmoins à d'autres formes de rémunération plus collectives, qui encouragent les travailleurs et travailleuses à maintenir des logiques de coopération. Pour la plupart des salarié-es, une partie de leurs objectifs individuels dépend de la performance collective de l'équipe, ce qui renforce l'interdépendance de ses membres. Chez les développeurs par exemple, dont les équipes sont constituées sur la base de la complémentarité de leur expertise, les objectifs qui se jouent à l'échelle du projet dépendent de la performance de chacun des membres de l'équipe. Le groupe exerce ainsi une forme de pression sur ses membres, poussant chacun à s'investir pour lui.

Le lien entre performance individuelle et performance collective se trouve également renforcé par l'intéressement au capital des salarié-es. Sur le modèle siliconien, la plupart des *start-up* françaises en forte croissance offrent à leurs salarié-es des bons de

souscription au capital de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE)²⁰ – équivalent français des *stock-options*. En transformant les salarié-es en « associé-es » de l'entreprise, les fondateurs font converger leurs intérêts avec ceux de leurs équipes (Bernard, 2020), qui ont tous et toutes intérêt, s'ils et elles veulent faire une plus-value sur leurs parts, à ce que la valeur actionnariale de l'entreprise augmente. C'est ainsi qu'à l'issue de la levée de fonds de 40 millions d'euros, les fondateurs de Boomerang ont passé un accord avec les actionnaires pour redistribuer une partie du capital de l'entreprise aux salarié-es. Outre l'engagement qu'ils peuvent produire, ces modes de partage des bénéfices permettent surtout de fidéliser les salarié-es à moyen terme car, pour toucher l'intégralité de leurs parts, elles ou ils doivent rester quatre années dans l'entreprise. Si certains et certaines ont décidé de partir avant, la plupart des salarié-es présents lors du terrain d'enquête travaillent encore à Boomerang aujourd'hui, attendant en partie de pouvoir revendre leurs parts avant de quitter l'entreprise, ce qui pourrait leur permettre de toucher plusieurs centaines de milliers d'euros.

Loin d'être lié à un effet spontané de la petite taille de ces entreprises, le surengagement au travail des salarié-es est au contraire le fruit d'un travail d'organisation réalisé par les fondateurs et les managers qui, en mettant l'accent sur la proximité relationnelle, la bonne entente, l'autonomie et la responsabilisation des salarié-es, parviennent à produire leur engagement au travail avec un recours minimal à la contrainte hiérarchique. Pour autant, l'ensemble des règles et des dispositifs qui organisent et encadrent le travail dans les *start-up* ne sont pas étrangers aux transformations que connaît l'organisation, et en particulier à la pression exercée par les actionnaires qui, au fil des différentes levées de fonds, conduit les fondateurs à durcir leurs modes de gestion du personnel.

II. Un modèle sous tension : des transformations de l'organisation aux transformations du travail d'organisation

Tout au long du processus de croissance, l'organisation du travail dans les *start-up* évolue : les niveaux hiérarchiques se multiplient, les fonctions se différencient et certaines s'externalisent. Mais ces transformations au niveau de l'organisation ont également des conséquences sur le travail d'organisation et les pratiques managériales. Bien que Boomerang avait déjà atteint une taille « critique » au moment de l'enquête (plus de 110 salarié-es), les discours rétrospectifs des personnes présentes depuis le démarrage donnent à voir certaines évolutions des normes et des pratiques qui encadrent le travail. Si la mise en place progressive de règles permet aux travailleurs et travailleuses de gagner en stabilité dans leur activité, plusieurs dénoncent un effet de saturation de ces

20. Dans le système des BSPCE, les salarié-es reçoivent des parts du capital sous forme de « bons », dont la valeur dépend du montant de la valorisation de l'entreprise à ce moment. Pour les toucher en intégralité, ils doivent néanmoins rester quatre ans dans l'entreprise et attendre qu'une opération financière leur permette de liquider leurs parts (nouvelle levée de fonds, entrée en bourse ou vente de l'entreprise).

règles, qui ne sont pas toujours jugées utiles et nécessaires à l'organisation de leur travail (II.1). Les récits des fondateurs et des salarié-es soulignent également l'effet déterminant des levées de fonds successives et de la pression accrue des actionnaires sur les modes de gestion du personnel, qui tendent à devenir plus exigeants et plus directifs (II.2). Nous verrons cependant que ces évolutions en matière d'organisation du travail n'ont pas les mêmes conséquences sur les salarié-es, qui subissent différemment les effets de la croissance et de la financiarisation de l'entreprise, ce qui conduit à une fragilisation du collectif (II.3).

II.1. « On gagne de la stabilité mais on perd de l'agilité » : les effets ambivalents de la formalisation du travail

Dans les entreprises numériques fondées sur l'autonomie, le risque au démarrage est souvent de « négliger la place des *process* » et de ne pas fournir aux salarié-es les appuis dont elles et ils ont besoin pour gérer les tensions et les contradictions liées à leur activité (Ughetto, 2018). La mise en place de règles est cependant un processus ambivalent, car il permet de donner aux salarié-es l'organisation nécessaire pour soutenir leur activité, mais il tend en même temps à réduire leurs marges de manœuvre et à formaliser le travail.

Pour Baptiste, le premier employé de Boomerang, la structuration du travail a constitué une étape indispensable et bienvenue, sans laquelle il n'aurait pas pu faire face à la charge de travail croissante et aux aléas de son activité :

« Quand tu n'as pas de structure, c'est un peu compliqué. Typiquement, on n'avait pas prévu qu'il y aurait du *rush* sur la période de Noël et on a dû vraiment être en *rush* à travailler 12 heures par jour. On prenait chacun 100 appels par jour. J'étais devenu un centre d'appels concrètement. (...) Clairement, c'était obligé qu'on structure et qu'on mette des *process*. On aurait même dû le faire plus rapidement²¹. »

La mise en place de procédures peut aussi apparaître comme un moyen de réduire les incertitudes, notamment dans le domaine technique. Par exemple, alors qu'il était possible de modifier directement le code du site internet de Boomerang, Jean, le premier développeur de l'entreprise, explique que tout le monde doit désormais suivre des règles pour éviter de causer une défaillance technique entraînant une incapacité d'accès des utilisateurs sur le site. Ces procédures permettent ainsi d'éviter de « casser » le site et ainsi de « gagner en stabilité », mais il souligne aussi l'ambivalence d'une telle évolution, qui réduit en même temps les marges d'action des développeurs :

« Si aujourd'hui je voulais tout reprendre et tout refaire, et changer, ce serait impossible, parce qu'il y aurait des barrières techniques, etc. Donc on revient finalement à l'entreprise classique standardisée. Il y a un moment où tu n'as pas le choix. Moi, si je

21. Entretien de l'autrice avec Baptiste, précité.

veux faire des modifications aujourd'hui, il faut que je passe par des demandes de code, qui vont être validées par d'autres codeurs, ensuite je dois repasser par un *process* pour envoyer le code en production. Mais enfin, je ne peux juste pas modifier le site comme ça, là, sans prévenir personne. (...) Donc on gagne de la stabilité mais on perd de l'agilité. (...) On ne pourrait pas fonctionner avec le mode où on était trois développeurs et on faisait des déploiements à 3h du mat avec notre canette de redbull, parce qu'on avait peur que le site tombe à chaque fois qu'on envoyait notre code²². »

Si ces procédures ont été essentielles pour organiser et soutenir l'activité, elles se sont rapidement multipliées. Plusieurs salarié-es ont le sentiment que la multiplication des « *process* » a fait passer l'organisation d'un extrême à l'autre : d'une absence totale de structure à une abondance de règles. Les salarié-es du service client et du département commercial notamment, qui travaillent au contact de clients ou de marchands, trouvent que leur multiplication tourne parfois à l'obsession et finit par « déshumaniser » leur travail. Martin, par exemple, qui est « *Account manager* » au sein du département commercial (« *Business development* »), est convaincu que certaines procédures ont permis de mieux encadrer le travail, mais il a l'impression qu'il ne peut plus tisser des relations aussi « humaines » et personnalisées avec les marchands que par le passé :

« C'est vrai qu'avant, côté *business*, on pouvait encore tenter des trucs et tout, alors que là on commence vraiment à tout cadrer, tout structurer, côté *process*, etc., et que c'est un peu moins déglingo que c'était avant, donc forcément c'est moins marrant qu'à certains moments, mais c'est bien aussi parce que ça nous permet de *scaler* [grader] les effets de la croissance. Et tu vois, rien qu'au bizdev [le département du *business* développement], on est passé de 7 à 20, donc forcément, ça fait du monde, et il faut encadrer. Donc c'est un peu frustrant, parce qu'avec la croissance, il y a une forme de déshumanisation de la relation avec les marchands, et donc il faut accepter de ne pas tout faire²³. »

La question de la réception de ces règles dépend en fait du rapport entre celui ou celle qui les conçoit et celui ou celle qui les *applique*. Pour Cécile, 26 ans, une des premières salariées du département commercial aujourd'hui devenue manager, le fait d'avoir « créé un *process* » au bout de seulement six mois constitue à ses yeux une véritable fierté, le signe qu'on lui a fait confiance. Assez rapidement, elle a cherché à en mettre d'autres en place :

« Je voulais un truc où il y ait de l'espace pour faire un peu ce que tu veux, pour pouvoir proposer des choses et pouvoir les voir en action. (...) C'est exactement ce que j'ai fait à Boomerang et c'est pour ça que je reste : au bout de 6 mois, j'avais déjà créé un

22. Entretien de l'autrice avec Jean, précité.

23. Entretien de l'autrice avec Martin, précité.

process. (...) Mais dès que j'ai commencé à mettre en place des *process*, j'ai commencé à me dire : "Bon, on va en faire d'autres" pour que ce soit viable, utile²⁴. »

Si les salarié-es qui les mettent en place y voient un signe de distinction, celles et ceux qui, à l'autre bout de la chaîne, doivent les appliquer, ne sont pas toujours convaincu-es de leur utilité. Pour Camille, 31 ans, qui travaille au service client, la création du poste de « *Process manager* », dont la fonction est justement de créer et de mettre en place des règles, constitue une entrave plus qu'un support à son activité :

« Quand je les entends, les *Process managers*, ils te disent : "Tiens, un nouveau *process*" ; alors, c'est censé nous aider, mais nous, on est tous en train de péter un câble en mode : "Encore un *process* !" »²⁵ »

Outre la formalisation des procédures et des manières de travailler qui, bien qu'elles permettent de mieux « organiser l'autonomie au travail » (Ughetto, 2018), laissent moins de place à la spontanéité et à la créativité des travailleurs et travailleuses, la croissance va aussi de pair avec une plus forte pression exercée par les actionnaires, qui vient modifier les modes de gestion du personnel.

II.2. De la pression actionnariale à la pression du chiffre

Si la pression à la productivité et à la performance est présente dès le démarrage, elle se fait de plus en plus prégnante à mesure que les actionnaires investissent des sommes plus importantes. En entretien, Matéo, CTO et co-fondateur de Boomerang, raconte en effet que depuis la deuxième levée de fonds de 7 millions d'euros, les actionnaires sont très présents et sollicitent régulièrement Louis, le CEO (*Chief executive officer*, ou Président-directeur général), pour lui demander des comptes sur les chiffres :

« – Tant que tout va bien, de toute façon il n'y a pas de problème, mais si ça ne va pas, il faut être capable de l'expliquer, et de dire : "Il y a un problème mais on a une solution, tout va bien se passer." Parce que si ça va mal et que ça ne s'arrange pas, c'est là qu'ils vont venir te péter les couilles. Et quand je dis péter les couilles, c'est envoyer des textos à Louis toutes les heures. Et ça, c'est devenu régulier depuis la série B [deuxième levée de fonds].

– Attends, parce que tu veux dire que depuis les 40 millions, Louis reçoit des textos des actionnaires régulièrement ?

– Oui, mais même aux 7 millions de l'année dernière, il commençait à recevoir des questions sur les chiffres, etc. Ils *checkent* [vérifient] tout²⁶. »

24. Entretien de l'autrice avec Cécile, 26 ans, *Account manager*.

25. Entretien de l'autrice avec Camille, précité.

26. Entretien de l'autrice avec Matéo, précité.

Au fil de la croissance et des levées de fonds successives, la pression que subissent les fondateurs de la part des actionnaires se répercute en cascade sur les managers et le personnel. L'ensemble des salarié-es présents à Boomerang depuis le démarrage a ainsi remarqué un véritable tournant dans les modes de gestion de l'entreprise depuis cette deuxième levée de fonds. Pour Peter, qui est arrivé à Boomerang en décembre 2016 (20 salarié-es), l'entreprise est passée d'un modèle « familial » à un modèle productiviste « où si tu ne performs pas, (...) on te vire » :

« Quand tu regardes un peu l'évolution de la boîte, il y a quelque chose qui s'est passé ces deux dernières années, et c'est lié aux levées de fonds. Surtout la deuxième, où les actionnaires ont commencé à imposer les choses, et où les fondateurs sont devenus très directifs et très stricts. Et ça a changé l'ambiance de la boîte. C'est devenu... ce n'est plus du tout familial. Si tu ne performs pas, et on a eu l'exemple récemment, on te vire²⁷. »

Juste avant le début de cette enquête, les fondateurs venaient effectivement de « licencier par rupture conventionnelle » (Flécher, 2019)²⁸ Marwa, une salariée pourtant ancienne et très appréciée à Boomerang, au motif d'un manque de performance. Premier licenciement de l'histoire de Boomerang, cette affaire a eu un important retentissement dans l'entreprise où, pour la première fois, les salarié-es se sont senti-es menacé-es :

« Pour moi, c'était le pire truc qui est arrivé à Boomerang. Déjà, elle était là depuis le début, et puis elle était hyper charismatique, moi, c'est une des premières personnes à qui j'ai parlé. Elle était trop cool avec les nouveaux, c'était vraiment une meuf avec qui tu te marrais, et moi, bon, je n'avais pas vraiment d'œil sur son travail, mais ça faisait quelques temps qu'on me disait que ça ne se passait pas très bien (...). Et le lendemain du dernier *All hands*, ils [les fondateurs] nous ont annoncé qu'elle partait. Avec toutes ces histoires, pour la première fois, je me suis dit que je pouvais être en danger à tout moment²⁹. »

Les salarié-es ayant le plus d'ancienneté soulignent également que depuis la dernière levée de fonds, les fondateurs, qui étaient très proches de leurs équipes au démarrage, ont commencé à prendre leurs distances. Jade, qui est arrivée à Boomerang quand il n'y avait que 25 salarié-es, a vu se développer des modes de gestion du personnel plus dirigistes (remontrances publiques, licenciements, etc.) qui, selon elle, étaient impensables avant :

27. Entretien de l'autrice avec Peter, 34 ans, *Data scientist*.

28. Une rupture conventionnelle lui a été proposée pour éviter que l'affaire n'aille aux Prud'hommes, mais il s'agissait là d'un licenciement déguisé au sens où l'employée fut renvoyée le jour même, sans préavis.

29. Entretien de l'autrice avec Jeanne, 24 ans, directrice artistique.

« Par exemple, Gabin, qui a toujours été le fondateur très axé sur l'humain, qui fait des remontrances presque publiques pendant des *Some hands* sur le fait que tel ou tel projet ne va pas assez vite, c'est des choses que je n'avais jamais entendues avant ! Cet espèce de remontage de bretelles public, des licenciements très... soudains. C'est des choses qui étonnent quoi, qui questionnent et qui détonnent avec les débuts (...) Avant, il n'y avait pas vraiment de discours, puisque c'était trois jeunes fondateurs qui ont une vision et qui essaient, qui apprennent avec toi. Et puis là, tu arrives avec des profils ultra seniors, ultra capés [diplômés et expérimentés], qui viennent appuyer des trucs. Et donc le discours a changé parce que la structure a changé aussi. Et donc, ce n'est pas vraiment comparable. Mais oui, tu sens que maintenant, on est une entreprise où on investit de l'argent et donc il faut des résultats, et vite et bien (...) alors que ce n'était pas du tout le cas avant³⁰. »

Ce changement de posture semble pourtant conscient et volontaire de la part des fondateurs. En entretien, Gabin raconte que même s'il tient à « rester accessible », il n'a « jamais aimé la phase où t'es 10 et où t'es censé être pote avec tout le monde ». S'il a noué des liens d'amitié à Boomerang, « être ami avec tout le monde » est impossible à ses yeux et surtout « peu désirable ». Pour lui, ils auraient dû licencier quelques salarié-es bien plus tôt et apprendre à « désacraliser l'humain » :

« On aurait dû la virer [Marwa] il y a trois ans, quoi. On a attendu trois ans... Par contre, après, la manière dont on l'a fait, c'était un peu disproportionné aussi, du coup, mais bon... franchement, on apprend aussi comme ça, et il faut désacraliser le truc de l'humain. Parce que dans une boîte en croissance, il y a des gens qui rentrent, il y a des gens qui partent, et objectivement, ce n'est pas très très grave, même si c'est mieux si les gens restent. C'est mieux de faire rentrer des bons, et de les garder. Je ne crois pas trop au *turn-over*, et je pense qu'il vaut mieux essayer de faire bouger les gens à l'intérieur de la boîte, parce qu'ils connaissent la boîte par cœur... Mais après, par rapport à d'autres boîtes, même si tout est toujours un peu vécu comme un traumatisme, je trouve qu'il y a beaucoup de gens qui restent, je trouve qu'on recrute pas trop mal³¹. »

S'il dit chercher à faire en sorte que « les gens restent » et qu'ils évoluent en interne, une dizaine de salarié-es « historiques », qui étaient là dès le démarrage, se sont aussi retrouvé-es sacrifié-es sur l'autel de la croissance. Encouragés par les actionnaires à recruter des personnes très qualifiées sur les postes stratégiques de management et de direction, les fondateurs n'ont pas toujours permis aux anciens et anciennes salarié-es de connaître la progression hiérarchique qu'ils leur avaient pourtant promise au démarrage. Comme le

30. Entretien de l'autrice avec Jade, 31 ans, *Content manager* (responsable contenu).

31. Entretien de l'autrice avec Gabin, 30 ans, CCO (*Chief creative officer*, ou directeur de création) et co-fondateur de Boomerang.

dénonce Peter, une grande partie de ces salarié-es ont ainsi fini par quitter l'organisation (souvent par démission) et ont été remplacé-es par de nouvelles recrues :

« Il y a vachement le côté : “On va embaucher des nouvelles personnes séniors et plus compétentes, et elles vont faire des miracles.” (...) Les gens qui étaient là au début, il en reste très peu, et il y a des raisons pour ça. (...) C'est aussi rigolo de voir qu'il y a de moins en moins d'anciens, et qu'ils vont finir par vouloir remplacer tous les anciens, et je pense que je suis le prochain sur la liste³². »

L'objectif de performance renforcé par la croissance et la pression accrue des actionnaires amène les fondateurs et les managers à développer des modes de gestion plus verticaux, impersonnels et davantage centrés sur la productivité. Les désillusions et les insatisfactions sont alors nombreuses, surtout chez les plus anciens salarié-es, qui ont connu les débuts plus informels de l'entreprise. Il convient néanmoins de souligner le caractère très inégal de l'effet de ces évolutions, selon la position et les caractéristiques sociales des salarié-es.

II.3. Creusement des inégalités et sentiments d'injustice : vers une fissuration du modèle ?

Si la croissance semble avoir des effets très négatifs sur certains et certaines salarié-es, d'autres paraissent au contraire relativement préservé-es, voire favorisé-es par ces transformations organisationnelles. Aux deux extrêmes, on trouve notamment les développeurs, qui font l'objet d'une reconnaissance salariale et symbolique croissante, tandis que la montée en technicité et en expertise des chargé-es de clientèle n'a fait l'objet d'aucune prise en compte.

Les développeurs, majoritairement des hommes, sont en charge du travail de code et de programmation du site internet. Leur métier est marqué par un grand degré de technicité et s'articule autour de deux fonctions principales : l'intégration de nouvelles fonctionnalités sur le site, et sa maintenance quotidienne. Essentielles à l'activité de l'entreprise et difficilement substituables dans l'organisation, leurs compétences techniques dotent les développeurs d'un pouvoir important au sein de l'entreprise (Crozier, Friedberg, 1977), où tous et toutes les salarié-es dépendent d'eux.

De leur côté, les chargé-es de clientèle, majoritairement des femmes, sont responsables du service client. Sur leur fiche de poste, elles sont « téléconseillères », c'est-à-dire qu'elles doivent s'occuper du service après-vente (SAV), par téléphone et par mail. Emblématique des métiers du service, leur activité est moins qualifiée, moins valorisée et davantage subordonnée que celle des développeurs. Elles sont également bien moins rémunérées que ces derniers : alors que les salaires annuels des développeurs

32. Entretien de l'autrice avec Peter, précité.

interrogés varient entre 33 000 et 90 000 euros³³, avec une part variable pouvant aller jusqu'à 6 000 euros par an, celui des chargé-es de clientèle est plafonné à 25 000 euros brut annuels, avec un variable plafonné à 3 000 euros, témoignant de l'inégalité de leur position dans la hiérarchie informelle de l'organisation (Bernard, 2020).

En outre, les salariées du service client considèrent que leur fiche de poste initiale, sur laquelle est fixée leur rémunération, ne correspond plus à leur activité réelle, qui a évolué. La gestion des appels des clients a en effet été externalisée à deux centres d'appels situés au Maroc et au Portugal. Aussi, seuls les cas « les plus compliqués » leur sont transmis, ce qui les place plutôt dans une position d'expertise en matière de service client. C'est d'ailleurs sur une activité de gestion de comptes (« *Account management* ») qu'a évolué leur activité et que sont désormais fixés leurs objectifs : elles doivent aider les marchands à obtenir de meilleurs scores qualité, en améliorant leurs modes de livraison, de gestion du SAV, etc. Elles trouvent ainsi injuste de ne pas être reconnues à la même hauteur que les « *Account managers* » du département commercial (« *Business development* ») dont le métier est pourtant très proche :

« Notre poste, c'est "chargé-e de clientèle", avec une rémunération qui correspond à celle d'un chargé de clientèle ou d'un téléconseiller. Mais au final, on fait de l'*Account management* avec des données hyper stratégiques pour la boîte, donc je trouve qu'effectivement, il n'y a pas d'augmentation derrière, et on fait aussi beaucoup de petites tâches annexes qui ne sont pas visibles³⁴. »

Ces différences de rémunération se doublent d'une reconnaissance symbolique différenciée. Considérés comme les piliers de l'activité de Boomerang, les développeurs ont reçu beaucoup plus de BSPCE (voir *supra*) que les chargées de clientèle (plus de 500 bons contre seulement 70). En outre, ils disposent d'une plus grande souplesse sur la gestion du temps de travail : ils ont notamment droit à deux jours de télétravail par semaine, alors que les autres salarié-es n'ont droit qu'à deux jours par mois. Ils font aussi l'objet d'une attention toute particulière de la part du management, qui cherche à les préserver des sollicitations qui entraveraient leur efficacité³⁵ et à rendre leur travail plus agréable (par des « rites », les « méthodes agiles », l'embauche d'un « *coach agile* », etc.).

À l'inverse, le département du service client est celui où la pression managériale est la plus forte. Même si les modes de management ne sont pas aussi contraints que ce qui a pu être observé dans les centres d'appels (Buscatto, 2002), toutes les tâches de ces salariées sont traquées en continu par des outils de gestion. De nombreux travaux de sociologie du travail ont en outre montré que le contact avec le client, caractéristique

33. Ces chiffres correspondent aux salaires bruts annuels.

34. Entretien de l'autrice avec Camille, précité.

35. Un formulaire a ainsi été créé pour centraliser les requêtes des autres salarié-es et des plages horaires ont été bloquées pour leur aménager des temps de travail sans réunion.

des activités de service, contribue à l'intensification du travail (Cartron, Gollac, 2003, 2006). Il faut ajouter à cela que le contact des chargées de clientèle avec les clients est souvent négatif, puisque ceux-ci les appellent pour régler des problèmes liés aux produits commandés. Aussi, alors que leur fonction est essentielle à l'activité de Boomerang, les chargées de clientèle ont l'impression d'être le « poste poubelle » de l'entreprise :

« Après, on n'est pas non plus dans un centre d'appels *hardcore* où il y a une vraie pénibilité, il faut relativiser. Mais clairement, le poste, à l'heure actuelle, on a l'impression d'être un peu le poste poubelle³⁶. »

Le sentiment d'injustice que vivent les salariées du service client vient donc, d'une part, du manque de reconnaissance salariale de leur participation à l'effort collectif, mais également du manque de reconnaissance symbolique de leur fonction qui, alors qu'elle est tout aussi essentielle au fonctionnement de l'entreprise, est déconsidérée par les autres salarié-es comme par les fondateurs. Ces inégalités de prestige et de reconnaissance se trouvent en outre accentuées avec la croissance qui, au fur et à mesure des levées de fonds, a polarisé encore davantage le niveau de prestige associé aux différents métiers : alors que les développeurs et ingénieurs se sont vus offrir des conditions de rémunération de plus en plus attractives, les chargées de clientèle n'ont pas vu leurs salaires augmenter. En renforçant la segmentation professionnelle entre les métiers techniques et les métiers dits de « support », qui est aussi une segmentation sexuée, la croissance de l'entreprise tend ainsi à creuser les inégalités de genre et de statut.

Malgré les multiples insatisfactions causées par la croissance, il est néanmoins étonnant de constater que le modèle reste peu contesté en interne. Comme nous avons pu le montrer dans un article consacré à la gestion des tensions dans ce modèle d'entreprise en croissance (Flécher, 2019), les plus insatisfaites ou insatisfaits préfèrent partir (*exit*) que contester (*voice*), de sorte que le modèle se maintient et se pérennise grâce à la loyauté qui y prédomine (*loyalty*) (Hirschman, 1970).

Conclusion

S'il faut nuancer la « nouveauté » des dispositifs managériaux déployés dans les *start-up*, qui sont grandement hérités des modes d'organisation du travail des entreprises technologiques de la Silicon Valley, il s'agit néanmoins d'un modèle organisationnel qui se distingue clairement de celui des grandes entreprises bureaucratiques, et ce, en plusieurs aspects.

En premier lieu, parce qu'il parvient à produire l'engagement au travail sans recourir à la contrainte hiérarchique. Dans ces jeunes entreprises innovantes, l'accent est mis sur l'attachement affectif des travailleurs et travailleuses à l'égard de leurs collègues, de

36. Entretien de l'autrice avec Camille, précité.

leurs managers et des fondateurs, qui tiennent à se montrer accessibles. Au travers de modes de recrutement accordant une grande place à l'affect et à l'affinité, les fondateurs cherchent à constituer une organisation où la proximité sociale et générationnelle des salarié-es favorise leur bonne entente. En deuxième lieu, d'importants moyens sont investis pour créer, par l'organisation de fêtes et de week-ends d'entreprise réguliers, une bonne ambiance de travail, des relations de travail amicales et un cadre favorable au bien-être du personnel. Plus que les entreprises classiques, le modèle organisationnel et managérial de la *start-up* vient ainsi profondément brouiller la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des salarié-es, ce qui pousse les salarié-es au surinvestissement. Ces entreprises se caractérisent par ailleurs par des politiques salariales et managériales qui, en combinant des logiques de coopération (travail par projet et intéressement au capital) avec des formes de mises en concurrence (systèmes de primes et d'objectifs individuels), favorisent le contrôle social et l'auto-contrôle de tous et toutes. Si le contrôle n'a pas disparu, il est donc exercé de manière plus invisible et insidieuse par les pairs, ce qui permet à la hiérarchie de se décharger du mauvais rôle.

Pour autant, l'évolution de ces entreprises, dont le succès est soumis à un impératif de croissance financé par levées de fonds, n'est pas sans conséquences sur le travail et les travailleurs. Bien que la plupart des salarié-es y apprécient le cadre du travail, les plus anciennes ou anciens peuvent avoir du mal à trouver leur place dans une entreprise qui change et dans laquelle la pression du chiffre se fait de plus en plus ressentir. En première ligne de ces évolutions : ceux – mais plus souvent celles – du service client qui étaient déjà les moins rémunéré-es dans l'entreprise, occupant une fonction peu reconnue et vue comme interchangeable ; tandis que les développeurs – plus souvent des hommes – aux compétences tant recherchées, se trouvent être les grands gagnants de la croissance.

Au nom de la compétitivité, de la flexibilité et de la qualité, l'idéologie managériale de l'entreprise moderne enjoint ainsi l'individu à être autonome, intégré, dynamique, souriant, adaptable et enthousiaste. Si le fait que des entreprises puissent produire des imaginaires, des valeurs ou des normes, n'est pas chose nouvelle, « nouveau est le fait qu'elles manipulent sciemment ces objets symboliques », dans le but de produire de l'engagement, écrit Michel Lallement (2007:225). La *start-up* tient ainsi l'originalité de son modèle au fait qu'elle parvient à créer les conditions de la contribution volontaire des salarié-es à leur propre exploitation (Bourdieu, 1996), mais cela ne doit pas faire oublier les très nombreux effets pervers qu'un tel cadre peut provoquer.

Références bibliographiques

- Alber A. (2019), « Tutoyer son chef. Entre rapports sociaux et logiques managériales », *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 1, <https://doi.org/10.4000/sdt.14517>.
- Bedreddine S. (2020), « Des grandes entreprises et des start-up. Logiques d'interactions, pratiques de contrôle », *Savoir/Agir*, vol. 51, n° 1, p. 69-77, <https://doi.org/10.3917/sava.051.0069>.
- Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2021), *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin.
- Bernard S. (2020), *Le nouvel esprit du salariat : rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Puf.
- Berrebi-Hoffmann I. (2012), « Impossible subordination ? Figures de la relation hiérarchique dans les services informatiques », in Cingolani P. (dir.), *Un travail sans limites ?*, Toulouse, Erès, p. 59-79, <https://doi.org/10.3917/eres.cingo.2012.01.0059>.
- Berrebi-Hoffmann I. (2016), « Des mondes du travail sans hiérarchie ? », in Saussois J.-M. (dir.), *Les Organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, p. 402-410, <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0402>.
- Boboc A., Gire F., Rosanvallon J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, n° 30, p. 19-32, <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0019>.
- Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction. Critique du jugement social*, Paris, Minuit.
- Bourdieu P. (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 114, n° 1, p. 89-90, <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3197>.
- Buscatto M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, p. 99-117, [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(01\)01202-X](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(01)01202-X).
- Cabanas E., Illouz E. (2018), *Happycratie: Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris, Premier parallèle.
- Cartron D., Gollac M. (2003), « Intensité et conditions de travail », *Quatre Pages*, n° 58, Centre d'études de l'emploi, juillet, <https://bit.ly/41G6rfi>.

- Cartron D., Gollac M. (2006), « *Fast work* et maltravail », in Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, p. 227-237.
- Castells M. (1999), *La société en réseaux. Tome 1 : L'Ère de l'information*, Paris, Fayard.
- Chiapello È., Gilbert P. (2012), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le Travail humain*, vol. 75, n° 1, p. 1-18, <https://doi.org/10.3917/th.751.0001>.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- de Terssac G. (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », in de Crescenzo J.-C. (dir.), *Changements dans les organisations. Stratégies, processus et performances. Tome 1*, Paris, L'Harmattan, p. 73-89.
- de Terssac G. (2011), « Théorie du travail d'organisation », in Maggi B. (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Puf, p. 97-121, <https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0097>.
- Demazière D., Horn F., Zune M. (2009), « Les développeurs de logiciels libres : militants, bénévoles ou professionnels ? », in Demazière D., Gadéa C. (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, p. 285-295, <https://doi.org/10.3917/dec.demaz.2010.01.0285>.
- Depoorter G. (2013), « La communauté du logiciel libre. Espace contemporain de reconfiguration des luttes ? », in Frère B., Jacquemain M. (dir.), *Résister au quotidien ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 133-160, <https://doi.org/10.3917/scpo.frere.2013.01.0133>.
- Des Isnards A., Zuber T. (2015), *L'open space m'a tué*, Enlarged edition, Paris, Pocket.
- Ehrenberg A. (1991), *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Ernst & Young, France Digitale (2017), *La performance économique et sociale des start-up numériques en France. Baromètre 2017*, <https://media.francedigitale.org/app/uploads/prod/2022/12/19110239/ey-barometre-france-digitale-2017.pdf>.
- Estienne Y. (2005), « La mobilisation des (net)travailleurs de la "Nouvelle économie" : Gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie », *Études de Communication*, n° 28, p. 15-30, <https://doi.org/10.4000/edc.77>.

- Flécher M. (2019), « Les start-ups, des entreprises “cools” et pacifiées ? Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5930>.
- Flécher M. (2021), « The implementation of the “agile” method in a start-up company: A new way of controlling work? », in Pfeiffer S., Nicklich M., Sauer S. (eds.), *The Agile Imperative. Dynamics of Virtual Work*, New York, Palgrave Macmillan, p. 155-172, https://doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2_8.
- Goussard L. (2017), « Mythes et réalités du travail par projet. Enquête auprès de salariés de l'ingénierie automobile », *Savoir/Agir*, vol. 40, n° 2, p. 21-27, <https://doi.org/10.3917/sava.040.0021>.
- Graeber D. (2018), *Bullshit jobs*, Paris, Les Liens qui libèrent.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hodgson D., Briand L. (2013), « Controlling the uncontrollable: “Agile” teams and illusions of autonomy in creative work », *Work, Employment and Society*, vol. 27, n° 2, p. 308-325, <https://doi.org/10.1177/0950017012460315>.
- Lallement M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.
- Lécuyer C. (2001), « Making Silicon Valley: Engineering Culture, Innovation, and Industrial Growth, 1930-1970 », *Enterprise & Society*, vol. 2, n° 4, p. 666-672, <https://www.jstor.org/stable/23699624>.
- Lécuyer C., Choi H. (2012), « Les secrets de la Silicon Valley ou les entreprises américaines de microélectronique face à l'incertitude technique », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 59-3, p. 48-69, <https://doi.org/10.3917/rhmc.593.0048>.
- Levy S. (1984), *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*, Garden City, Anchor Press/Doubleday.
- Linhart D. (2018), « Les nouveaux corps du capitalisme », *Connexions*, vol. 110, n° 2, p. 49-60, <https://www.cairn.info/revue-connexions-2018-2-page-49.htm>.
- Lundin R. A., Arvidsson N., Brady T., Ekstedt E., Midler C., Sydow J. (2015), *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*, New York, Cambridge University Press, <https://doi.org/10.1017/CBO9781139939454>.

- Pillon T. (2016), « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 9, <https://doi.org/10.4000/nrt.2860>.
- Ramadier M. (2017), *Bienvenue dans le nouveau monde : comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*, Paris, Premier parallèle.
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, New York, Harvard University Press.
- Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions.
- Vicente M. (2015), « Les parcours des développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies pratiques*, vol. 31, n° 2, p. 55-64, <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0055>.

La polyvalence dans le commerce et les services. Recomposition de la division du travail et subordination accrue

Cyrine GARDES

Dans cet article, nous proposons de saisir la polyvalence, caractéristique de nombreux métiers de service, à partir du cas de la distribution *low cost*, où celle-ci est mise en place de façon accentuée, à des fins de réduction des coûts. Le texte s'appuie sur deux enquêtes ethnographiques, dans le *low cost* du bricolage et dans le *hard-discount* alimentaire. D'abord, le phénomène s'appréhende dans la comparaison avec les pratiques et la division du travail dans le secteur de la grande distribution : dans le *low cost*, une multitude d'activités aux logiques différenciées, supposant la circulation à travers les rayons, a cours, ce qui le distingue des magasins classiques. La polyvalence se comprend ensuite à partir de ses effets sur les salariés, combinant débordement et ajustements. Enfin, des appropriations différenciées de la polyvalence sont également observables, suivant les caractéristiques sociales et professionnelles des salariés.

This article seeks to tackle multitasking work, the role versatility characteristic of a number of service occupations, through a study of low cost distribution, in which it plays a major part in pursuit of reducing costs. The text is based on two ethnographic studies, in low cost DIY/hardware and hard discount food retail. First, the phenomenon is understood through a comparison with practices and division of labour in the large retailer sector: in the low cost sector, a multitude of activities with divergent operational mindsets, implying movement between departments, are to be found, which distinguishes it from classic shops. Multitasking work is then analysed in terms of its effect on employees, a combination of overspill and adjustment. Finally, a number of different modes of adoption of multitasking work may be observed, according to the social and professional characteristics of employees.

Cyrine Gardes est chercheuse au Centre de Sociologie des Organisations (Sciences Po Paris : cyrine.gardes@sciencespo.fr).

La polyvalence dans les mondes du travail est un phénomène répandu mais difficile à saisir d'un point de vue empirique et sociologique. En effet, à première vue, elle semble concerner tout le monde, dans toute la latitude de l'échelle des métiers ; à un premier niveau de définition, est « polyvalent » celui « qui possède plusieurs compétences », lit-on dans le dictionnaire Larousse. Quel travailleur n'entrerait pas dans cette caractérisation minimale ? Le présent article prend pour objet cette catégorie fuyante, et pourtant centrale dans le travail contemporain, en tentant de lui donner une consistance, à partir de recherches empiriques. Nous entendrons ainsi la polyvalence comme un phénomène de brouillage de la division du travail au sein des organisations, qui tend à accentuer l'expérience de la subordination et à réduire les marges d'autonomie.

Les travaux sur la polyvalence ont essentiellement concerné le milieu industriel, où ses origines procèdent de préoccupations anciennes. Les politiques d'« enrichissement des tâches » émergent en effet dès les années 1970, pensées comme un aménagement de la parcellisation du travail ouvrier – déjà observées à l'état expérimental par Georges Friedmann trente ans plus tôt (Durand, 1974). On la retrouve aussi dans le modèle toyotiste et son projet de diminution des coûts à tous les stades de la production, qui implique des salariés plus flexibles et mobiles à travers les postes (Shimizu, 1999 ; Gorgeu, Mathieu, 2003). La polyvalence s'y manifeste sous deux formes ; maîtrise de plusieurs postes par un seul opérateur, ou de plusieurs groupes d'opérations sur la matière, mais aussi introduction, dans une activité d'exécution, de dimensions de contrôle de la qualité et d'autocontrôle augmentant la responsabilité des ouvriers (Coriat, 1991 ; Rot, 1998). Héritière de la critique du taylorisme, la polyvalence est au cœur des transformations d'un secteur industriel en proie aux crises et à la « restructuration permanente » (Lomba, 2018). Présentée comme un moyen de gagner en autonomie et de récupérer le sens d'un travail mis en miettes, elle s'annonce aussi comme une compétence nouvelle, susceptible d'être reconnue comme telle et d'être mobilisée dans des parcours de promotion professionnelle (Monchâtre, 2002, 2004 ; Hatzfeld, 2004). La polyvalence constitue en ce sens, selon Philippe Zarifian (1999), un « élargissement de l'espace de la compétence ».

La littérature nuance toutefois le propos, qualifiant la polyvalence de « miroir aux alouettes » ou de « promesse » (Durand, Hatzfeld, 2002:116) qui ne recoupe que rarement une évolution réelle. La polyvalence tend à introduire de nouvelles segmentations au sein du personnel ouvrier, entre les plus anciens, attachés à la culture du poste et cherchant à se prémunir contre des pénibilités supplémentaires, et les plus jeunes, plus réceptifs à ces nouvelles exigences (Beaud, Pialoux, 1999 ; Durand, Hatzfeld, 2002 ; Gorgeu, Mathieu, 2003). Elle perturbe la constitution des identités professionnelles, le rapport à la machine et ce faisant, contribue à défaire les collectifs qui s'y adossent (Monchâtre, 2004). Elle est aussi considérée comme l'un des vecteurs de la déqualification ouvrière (Gorgeu, Mathieu, 2008).

Dans le prolongement de ces réflexions héritées de l'étude des mondes industriels, cet article défend l'idée selon laquelle la polyvalence est une forme majeure de flexibilité du travail, qui se diffuse dans les mondes professionnels, aux côtés d'autres formes de flexibilité, comme celle de l'emploi. On retrouve en effet la polyvalence dans de nombreux autres espaces, notamment dans le secteur tertiaire ; à titre d'exemple, au 22 juin 2023, en France, 27 937 offres d'emploi impliquent de la polyvalence, dont 14 858 appartenant au monde des services¹, soit environ 53 %. Elle se manifeste dans des secteurs variés, comme l'hôtellerie-restauration (Eckert, Monchâtre, 2007 ; Pinna, 2013), la grande distribution (Julhe, 2006 ; Chabault, 2010 ; Cadet *et al.*, 2014) ou bien encore la santé, avec la notion proche de « glissement de tâches » (prise en charge, par les soignants, de tâches qui débordent leurs attributions légales). Recomposant la division du travail, la polyvalence rend les frontières des activités professionnelles extrêmement mouvantes. Elle pose de surcroît des problèmes particuliers à ces métiers centralement caractérisés par une interaction avec un public, dont la spécificité a maintes fois été montrée, depuis l'interactionnisme symbolique (Goffman, 1968) jusqu'aux travaux français sur « la relation de service comme rapport social » (Jeantet, 2003).

Comment la polyvalence, en tant que brouillage de la division du travail, se met-elle en place, quand l'une des tâches à réaliser relève du « travail de l'interaction » (Bernard, 2014) ? Plus largement, comment composer avec une activité dont les contours sont incertains et changeants ? Pour se donner les moyens d'appréhender la polyvalence, nous proposons de la saisir à partir d'un secteur où elle est exacerbée : la distribution *low cost* (encadré 1). Ce modèle économique a pour caractéristique d'offrir des biens et des services à bas prix, simplifiés à l'extrême suivant des stratégies de réduction des coûts touchant à diverses de ses dimensions : surfaces de vente réduites en taille, gammes et choix limités, grands volumes de marchandise, publicité minimaliste, services absents sont autant de caractéristiques connues de ce sous-secteur de la distribution (Combe, 2011). La pression par les coûts recompose centralement le travail, dans le sens d'une maîtrise stricte des frais salariaux, se traduisant par des effectifs réduits par rapport aux organisations classiques. Il en résulte une plus forte polyvalence des métiers, comme l'ont montré les rares travaux s'étant intéressés aux caractéristiques du travail dans ce modèle économique (Askenazy *et al.*, 2009 ; Gardes, 2018a, 2019). La mise en place de la polyvalence s'accompagne enfin d'une plus grande flexibilité de l'emploi constatée dans ces entreprises. L'amplitude d'ouverture d'un magasin de bricolage

1. Recherche effectuée le 23 juin 2023 pour toute la France sur le site de Pôle emploi avec comme unique critère le terme de « polyvalent ». Pour ne retenir que le secteur des services, on inclut les catégories « Santé », « Spectacle », « Services à la collectivité/à la personne », « Secrétariat/Assistanat », « Ressources humaines », « Marketing/Stratégie commerciale », « Informatique et Télécommunications », « Immobilier », « Hôtellerie, Tourisme, Restauration, Animation », « Conseil/Études », « Communication/Multimédia », « Commerce/Vente », « Banque/Assurance », « Achats/Comptabilité/Gestion » et on exclut les catégories « Arts/Artisanat d'art », « Bâtiment/Travaux publics », « Direction d'entreprise », « Espaces verts et naturels/Agriculture/Pêche/Soin aux animaux », « Industrie », « Installation/Maintenance », « Sport » et « Transports/Logistique ».

Encadré 1 - Méthodologie

L'article s'appuie sur des recherches effectuées en master puis en doctorat sur le modèle économique du *low cost* et ses incarnations dans le travail. Il s'agit dans les deux cas d'enquêtes ethnographiques effectuées à couvert, où mes intentions de connaissance n'étaient pas dévoilées. Cette décision a été motivée par l'échec d'une première négociation à découvert, s'étant soldée par la fermeture d'un terrain. Je n'ai néanmoins pas opté pour une embauche classique et une couverture totale, comme dans d'autres travaux de sociologie du travail (Jounin, 2009 ; Benquet, 2013). M'appuyant sur mon statut d'étudiante, j'ai négocié des périodes de stages de découverte et d'observation, en précisant qu'ils feraient l'objet d'un rapport final portant sur l'organisation du travail. Cette posture hybride m'a permis de prendre des notes en public, mais aussi d'interroger les salariés lors d'entretiens enregistrés avec leur accord - dont ils savaient qu'ils nourriraient des écrits futurs. Les entretiens ont eu lieu durant des pauses, dans des cafés et restaurants alentour, les magasins étant généralement situés dans des zones commerciales. Ils ont aussi parfois eu lieu dans la salle de pause des magasins. J'amorçais généralement la négociation des entretiens au milieu de la période d'observation, et les réalisais à la fin, voire après mon départ, ayant la plupart du temps constitué des liens solides avec les salariés.

Je m'appuierai principalement sur un travail réalisé à l'occasion de la thèse, à partir du cas de l'enseigne de bricolage *low cost* Bricostock¹, comprenant une observation participante à couvert d'une durée totale de sept mois (dans deux magasins différents, en région parisienne - entrepôt 1 - et dans le Nord de la France - entrepôt 2) et une soixantaine d'entretiens. Quand cela sera possible, il sera complété par les apports d'une enquête de plus petite portée, réalisée dans un supermarché du *hard-discount* alimentaire (enseigne Maxeco²), avec une observation participante à couvert de deux mois et une vingtaine d'entretiens³. On trouvera une présentation détaillée des hiérarchies de chaque magasin dans l'encadré 2. Ces enseignes correspondent aux caractéristiques du *low cost*, à commencer par la pratique des prix bas, dont elles ont fait une identité commerciale. Différentes innovations permettent de baisser les coûts, tels que la réduction des marges, des gammes et du choix, de la taille des magasins, relativement austères. Le quotidien de la gestion des magasins se caractérise par la recherche constante d'économies dans les frais d'exploitation. Enfin, au moment de l'enquête, les enseignes ne font quasiment pas de publicité.

1. Nom anonymisé.

2. Nom anonymisé.

3. Cette enquête a déjà fait l'objet d'une publication (Gardes, 2018a).

low cost est par exemple plus importante que dans d'autres commerces, ouvrant dès 7 heures pour fermer à 20 heures, ce qui implique horaires variables et atypiques. Ces enseignes font aussi un usage plus important du temps partiel (pour les caisses) et de l'intérim (pour la vente)².

L'article expose différentes façons de saisir la polyvalence. D'abord, ce phénomène s'observe dans la comparaison avec les pratiques et l'histoire de la division du travail dans le secteur concerné : nous montrons que le *low cost* impose la gestion d'activités aux logiques différenciées et qu'il fait circuler les salariés à travers les rayons (I), ce qui constitue, dans les deux cas, une innovation par rapport à la distribution classique³. Ensuite, nous nous attachons à montrer comment l'injonction à la polyvalence heurte le quotidien des salariés (II). Nous décrivons les situations de débordement et d'ajustement qu'elle engendre. Nous montrons enfin comment les salariés s'approprient la polyvalence, de façon différenciée en fonction de caractéristiques sociales et professionnelles (III).

I. La polyvalence comme rupture avec la division du travail dans la grande distribution

Pour saisir la polyvalence, nous défendons l'idée qu'une confrontation avec l'histoire et la structure de la division du travail dans le secteur concerné est d'abord nécessaire. Dans le cas de la distribution *low cost*, la polyvalence recompose, parfois radicalement, la division classique du travail dans la grande distribution, en reconfigurant l'activité (I.1) et les lieux (I.2) où celle-ci s'inscrit, tout en élargissant l'expérience de la subordination (I.3).

I.1. La gestion simultanée d'activités différenciées

De par sa division du travail, la grande distribution a constitué, à bien des égards, une manifestation singulière du taylorisme. L'activité d'encaissement en est l'exemple paradigmatique, avec des employés souvent dépeints comme de véritables ouvriers spécialisés (OS) du secteur tertiaire (Benquet, 2013), dont l'analogie a maintes fois été faite avec le monde industriel (Beaud, Pialoux, 1999). Le travail est cadencé et répétitif, la productivité est contrôlée en temps réel par la machine, affichée, parfois comparée dans les lieux réservés au personnel (Prunier-Poulmaire, 2000). L'interaction de service y a fait l'objet de multiples tentatives de standardisation, avec la célèbre formule SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci), et autres scripts langagiers, que l'on retrouve dans

2. 20 % de l'effectif à temps partiel pour l'entreprise étudiée (Bricostock), contre 13 % chez les deux enseignes classiques concurrentes ; 6,3 % de salariés intérimaires contre un taux compris entre 0,35 et 1,96 % dans les deux mêmes enseignes utilisées comme référence. Source : bilans économiques et sociaux des trois enseignes pour l'année 2016.

3. Au sens de non-*low cost*.

d'autres métiers de contact, télécommunications (Calderón, 2006), grands magasins (Barbier, 2019) par exemple. Du côté de la surface de vente, les dénommés employés libre-service (ELS) effectuent essentiellement de la mise en rayon, travaillant parfois de nuit ou tôt le matin pour éviter que la clientèle ne soit confrontée aux palettes. Avec le libre-service s'instaure une division du travail qui porte la marque d'une certaine spécialisation, dans les métiers et les activités.

Le commerce de bricolage est aussi un enfant du libre-service, eu égard à son émergence en France dans les années 1960, sur le même modèle que les supermarchés. Mais son activité s'est historiquement constituée autour du conseil, avec des produits comportant une forte technicité. Même si la polyvalence s'y diffuse également, l'interaction de service reste le cœur du travail de ces salariés (Tiffon, 2013), dont la centralité apparaît jusque dans l'intitulé de leur poste : « conseiller de vente ». Il y existe également des formations sur les produits, prises en charge par l'entreprise ou par les fournisseurs. Enfin, les entretiens réalisés avec les salariés de ces enseignes indiquent que mise en rayon et conseil peuvent même être des métiers différents, avec des horaires et des degrés de prestige distincts : « [Chez] nous, équipier logistique, c'est 6 heures – 14 heures. Les vendeurs, c'est entre 7 et 8 heures le commencement », décrit un élu CGT de Décomarché⁴ (enseigne classique), tandis que Laurence⁵, vendeuse d'une cinquantaine d'années à l'entrepôt Bricostock 1 (*low cost*), ayant travaillé par le passé pour Décomarché, déclare sur cette expérience : « J'ai fait un petit peu ELS mais vite fait. Après deux ans, une place se libère en rayon, j'ai été confirmée. Et après, j'ai été en vente. (...) [ELS] tu renseignais pas les clients. J'y connaissais rien aux produits ! » Les salariés font donc une différence entre deux ensembles de tâches, qui renvoient pour eux à deux métiers distincts, conseil et vente d'un côté, logistique et manutention de l'autre. Cela nous est confirmé par l'une des grilles de classification de l'enseigne classique Décomarché⁶, qui fait figurer des échelons différenciés d'équipiers logistiques en charge de la mise en rayon, aux plus bas coefficients, et des coefficients plus hauts de conseillers de vente. Dans la grille de classification de la convention collective en vigueur⁷, on retrouve le même esprit : plus on monte dans la hiérarchie de vendeurs, plus le conseil technique est important, plus la manutention s'estompe, au profit de l'« approvisionnement », qui renvoie à l'activité relativement prestigieuse de gestion des stocks et de la marchandise (Barbier, 2019).

4. Nom anonymisé.

5. 14 ans d'ancienneté, titulaire d'un CAP, mère gérante salariée d'un restaurant, père fonctionnaire.

6. Grille de classifications de l'enseigne Décomarché, 2009. Source syndicale.

7. Convention collective nationale du bricolage (vente au détail en libre-service) du 30 septembre 1991. Consultable sur le site legifrance.gouv.fr.

Le *low cost* remet en question cette division du travail. Dans le *hard-discount* alimentaire, tous les employés ont la charge simultanée de l'encaissement, de la mise en rayon, du nettoyage intérieur et extérieur, de la fabrication des produits boulangers, de la réception des marchandises (Gardes, 2018a). Dans le bricolage *low cost*, la « polyvalence » est envisagée dès le départ comme une « innovation économique » visant à insuffler « un état d'esprit participatif » au personnel, d'après un document interne de l'enseigne Bricostock daté des années 1990⁸ : « Chacun était polyvalent (...), chose que les autres [enseignes] n'ont pas », se souvient l'un des cadres dirigeants fondateurs, lors d'un entretien. Dénommés « vendeurs » dans les fiches de poste et de paie, les employés de Bricostock doivent être « multi-tâches », pour reprendre le terme utilisé par Emma⁹ lors d'un entretien ; ils mettent en rayon, gèrent les stocks, font le propre, répondent aux clients, aux caissiers, aux collègues, aux chefs, tâches quotidiennes effectuées en simultané. La polyvalence passe ici par un relatif décentrement de la relation de service dans l'économie des activités de travail, où il est attendu des salariés qu'ils ne s'engagent pas trop dans l'interaction avec la clientèle, jugée chronophage au regard des autres activités à réaliser. Cette orientation du travail est confirmée par les temps de formation comparés des différentes enseignes du secteur : six heures par employé seulement chez Bricostock pour l'année 2016, contre 14 à 19 pour les enseignes classiques, Décomarché et Dupont-Mat¹⁰. Leur contenu diffère aussi, se centrant sur les gestes et postures et la sécurité en magasin chez Bricostock, et ne portant jamais sur les produits.

1.2. La polyvalence comme circulation contrainte à travers des rayons différents

Dans la grande distribution alimentaire comme dans les enseignes classiques de bricolage, l'espace porte la marque de la division du travail. Chaque catégorie de personnel évolue dans un périmètre circonscrit par les besoins de leurs activités, caissières au poste de caisse, employés de surface en rayon, préparateurs de commandes et caristes, réceptionnaires de marchandise dans les réserves. Les employés libre-service opérant sur la surface de vente peuvent être affectés à des rayons spécifiques, avec une hiérarchie intermédiaire propre. C'est encore plus le cas dans le commerce de bricolage, où le travail est associé à une certaine expertise technique : « On est vraiment *cloisonnés*¹¹ dans nos rayons », indique l'élue CGT de Décomarché déjà cité, qui m'explique même refuser d'en sortir quand la direction lui en fait exceptionnellement la demande. Pour lui, c'est une question de connaissances ; le rayon est le socle physique de l'expertise technique,

8. Document interne fourni par l'un des fondateurs de l'enseigne.

9. 31 ans, cadre en magasin. 3 ans d'ancienneté, niveau master, mère profession intermédiaire, père artisan.

10. Bilans sociaux respectifs de trois enseignes, 2016.

11. Souligné par l'auteur.

acquise sur le temps long, ainsi qu'un élément central de l'identité professionnelle, renvoyant à différents corps de métier (quincaillerie, plomberie, menuiserie, etc.). On retrouve une même spécialisation par les lieux dans les grands magasins, où chaque vendeur a son « stand », sa « marque » et où tout changement constitue une mobilité horizontale (Barbier, 2019).

La polyvalence dans le *low cost* brouille les frontières de ces espaces. Dans le *hard-discount* alimentaire, avoir la charge d'activités aussi variées que celles que nous avons mentionnées plus haut suppose un mouvement permanent, des caisses aux rayons, en passant par les réserves, les espaces de boulangerie et le parking (Gardes, 2018a). Dans les enseignes *low cost* de bricolage, la circulation entre les rayons reste moins fréquente mais suffisamment importante pour que l'un des cadres dirigeants fondateurs de l'enseigne évoque la « transversalité » du travail, comme une volonté de rupture avec les limites classiques des rayons ; c'est la caractéristique, selon lui, de son concept *low cost*. Le décentrement de la relation de service entraîne une déspecialisation des vendeurs qui autorise les cadres à les déplacer, en fonction des fluctuations de clientèle et de marchandises à mettre en rayon. Dans l'un des magasins étudiés, ce phénomène est même équipé par un outil de gestion appelé « fiche de volumétrie ». Tous les jours autour de midi, chaque rayon inscrit le nombre de palettes reçues du jour, ce qui permet aux cadres de ré-allouer les effectifs en fonction de la charge de travail. Dans l'autre magasin, en l'absence de cet outil, c'est à l'œil que les cadres jugent, balayant du regard les amoncellements de palettes dans les rayons en traversant l'allée centrale.

Comme dans le travail de caisse, les employés du *low cost* composent avec deux dimensions de leur travail, parfois en décalage, la « logique de service » et la « logique industrielle » (Bernard, 2005:170), de manière toutefois plus étendue. Dans le bricolage, les vendeurs gèrent simultanément marchandises et clients, deux flux intensifiés par les gros volumes et une clientèle nombreuse, en demande, souvent, d'une réponse technique personnalisée. Dans l'alimentaire, les deux logiques présentent une même intensité, exacerbée cependant par la diversité des lieux par lesquels les salariés circulent, caisses, rayons, réserves, parkings, espace de boulangerie. Inversement à d'autres enseignes de distribution où la polyvalence peut être reconnue officiellement et parfois faire l'objet d'une rémunération (Bué *et al.*, 2013), elle ne figure aucunement dans les documents encadrant le travail (contrats, grilles de classifications), dans le *low cost* du bricolage comme dans le *hard-discount* alimentaire. Les salaires n'en tiennent donc pas compte : les employés du *hard-discount* alimentaire touchent une rémunération de 1 220 euros brut pour 28 heures de travail hebdomadaires¹², tandis que ceux du bricolage perçoivent 1 562,56 euros pour un temps complet¹³, des salaires à peine supérieurs

12. Grille de classification Maxeco, 2013.

13. Bilan social Bricostock, 2016.

au Smic. Faiblement reconnue, la polyvalence se fait ici aussi le vecteur d'une forme de déqualification.

1.3. Une polyvalence synonyme de mise à disposition permanente

Le développement de la polyvalence dans les métiers de service est symptomatique d'une intensification, certes, mais aussi d'une complexification croissante des activités professionnelles, comme en témoigne le phénomène proche de la dispersion au travail (Datchary, 2011). Les métiers perdent leurs contours classiques et sont difficiles à définir suivant une liste de tâches fixes, y compris pour l'encadrement (pour en savoir plus sur l'organisation des magasins, voir l'encadré 2). Comme l'écrit Sylvie Célérier au sujet du travail du flux dans l'industrie automobile, l'activité devient « un éventail d'opérations possibles, réalisées ou non » (Célérier, 1994:51), des potentialités de travail face auxquelles il faut se montrer toujours disponible. Le flou est en effet de mise dans la façon dont s'incarne la polyvalence dans les injonctions managériales des cadres des magasins de bricolage *low cost*, un flou qui n'est cependant pas synonyme d'autonomie accrue mais bien plutôt de subordination démultipliée.

Quand on leur demande de formuler ce qu'ils attendent des vendeuses et des vendeurs, nombreux sont les cadres à mettre en balance le travail entre deux attitudes : « Je vous oriente mais je ne rentre pas dans votre délire », explique Chris, cadre commercial à l'entrepôt 1¹⁴, à propos de la posture à adopter face à la clientèle, ou « il faut savoir doser, trouver le juste milieu » entre la mise en rayon et le conseil, pour Régis, cadre commercial à l'entrepôt 2¹⁵. Ces propos témoignent bien du décentrement de la relation de service dans l'économie générale de l'activité de travail, intrinsèque à l'exercice de la polyvalence. Ils semblent indiquer de surcroît qu'une marge d'autonomie est laissée aux salariés subordonnés pour se positionner à travers ces attitudes, en fonction des aléas : à eux d'ajuster selon les situations.

Or, les cadres n'abandonnent pas totalement la responsabilité du travail d'organisation d'une activité ainsi complexifiée aux salariés qu'ils encadrent. La polyvalence accroît le champ de l'activité de travail et ce faisant, des injonctions qui l'accompagnent, injonctions qui pourraient se résumer en une seule : se tenir toujours disponibles vis-à-vis de nouvelles prescriptions. C'est ce qu'indique Emma, qui explique que les salariés doivent surtout savoir faire preuve de « réactivité » :

« Pour eux, c'est impossible de pouvoir mettre en rayon, s'occuper d'un SAV, s'occuper du client, mettre en place les produits correctement, ça demande trop... c'est trop pour une seule personne. (...) Dans leur quotidien, je suis obligée de leur fixer des

14. Quarantenaire, deux ans d'ancienneté, titulaire d'un DUT.

15. Quinquagénaire, dix ans d'ancienneté.

Encadré 2 - Organisation des magasins

Chez Maxeco, enseigne du *hard-discount* alimentaire, les magasins sont encadrés par une directrice ou un directeur, parfois aidé d'une adjointe ou d'un adjoint (en fonction du chiffre d'affaires du magasin), tous deux agents de maîtrise. Ils sont épaulés par des managers de proximité (agents de maîtrise ou employés en fonction des échelons) et des chefs de caisse (employés), tous à temps partiel, qui gèrent les équipes d'employés.

Les magasins de bricolage *low cost* se composent, quant à eux, de plusieurs services : caisse, sécurité, administration, logistique et vente. Notre propos est centré sur ce dernier secteur. Trois cadres commerciaux se partagent les neuf rayons que comptent les magasins. Chaque sous-secteur (trois rayons) dispose en moyenne de trois chefs de rayons (80 % d'agents de maîtrise, 20 % d'employés) et d'une douzaine de vendeuses et vendeurs (employés).

limites, c'est là où l'organisation de travail est importante parce que si c'est bien organisé, c'est tout à fait faisable, en fait. C'est juste leur fixer des horaires pour telle tâche, à chaque fois... C'est parce qu'ils débordent et l'organisation de la journée n'est pas... On a un cahier où on leur fait... de 6 heures à 7 heures, ranger les produits, de 8 heures à 9 heures, je ne sais pas, faire des inventaires, des trucs comme ça, voilà, c'est noté à l'écrit. Et puis, dans leur quotidien, en leur posant des questions : "où est-ce que tu en es ?", si la tâche leur prend trop longtemps, de l'arrêter et de leur faire reprendre par la suite mais de passer à autre chose en attendant... C'est... Mais oui, ça prend du temps, il faut toujours rappeler, rappeler, rappeler les règles, c'est le management qui nous prend du temps¹⁶. »

Les difficultés que relate cette cadre témoignent bien de la complexification de l'activité de travail sous l'effet de la polyvalence. Mais l'extrait illustre surtout l'intensité de la présence et du contrôle managériaux, en face-à-face ou *via* le téléphone dont chaque rayon est muni, ou par le biais d'outils de gestion, comme un cahier d'horaires cadencant l'activité. La polyvalence n'est pas ici synonyme d'« espace d'élargissement de la compétence », qui suppose de l'autonomie dans l'exécution de tâches, comme le suggère Philippe Zarifian (1999), mais bien plutôt d'élargissement de la subordination et de disponibilité permanente.

16. Entretien de l'autrice avec Emma, 2015, précité.

Une situation professionnelle d'apparence éloignée nous semble pouvoir aider à faire sens de la polyvalence dans ces organisations de travail. Les « jeunes à tout faire » (Balazs, Faguer, 1979) dans les entreprises artisanales sont des employés aux fonctions imprécises, peu définies, et relevant en réalité d'un ensemble de tâches très disparates, prescrites en fonction des besoins identifiés par les patronnes et les patrons, dans le cadre de rapports de domination personnalisés. La caractéristique principale de leur travail réside dans la forte disponibilité dont ils doivent faire preuve vis-à-vis de leurs employeurs, avec une position de subordination particulièrement marquée. La polyvalence se définit certes comme un brouillage dans la division du travail, mais elle suppose aussi une posture de grande sujétion vis-à-vis de la prescription. Être polyvalent, c'est donc également « savoir être partout » pour citer à nouveau Emma, et être disposé à « tout faire ».

II. La polyvalence et ses effets sur les salariés : débordements et ajustements

Quelles conséquences l'injonction à la polyvalence a-t-elle sur les salariés ? Comprendre la polyvalence, c'est aussi saisir la manière dont elle heurte parfois le quotidien de travail, confinant les salariés à des situations de débordement et d'intensification du travail (II.1). Mais les salariés procèdent également à des ajustements pour parvenir à se conformer à l'injonction et à incarner concrètement la polyvalence (II.2).

II.1. Quand le travail déborde

Dans le *hard-discount* alimentaire, la polyvalence étant poussée à son extrême, ce sont surtout des situations d'intensification du travail et de travail dans l'urgence que nous avons observées. Les corps s'activent en tous sens, l'attention (et la tension) est permanente, le travail est intense (Gardes, 2018a). La polyvalence exacerbe la norme de l'« endurance », déjà mise au jour pour la grande distribution (Benquet, 2013:144). Mais ces situations se présentent également dans les enseignes de bricolage *low cost*.

Gestion de la clientèle et gestion des rayons interviennent simultanément dans le travail des vendeurs. Les clients viennent en nombre, attirés par les prix bas, augmentant sensiblement le nombre de sollicitations, dont certaines sont techniques et requièrent un temps minimal de réponse. Dans le même temps, conformément au credo de l'enseigne, les marchandises doivent être disponibles en grandes quantités et sont donc livrées en masse tous les jours ; les vendeurs doivent les absorber par un travail quotidien de mise en rayon à rythme soutenu. Les sollicitations physiques et mentales que cela génère sont parfois mal supportées par les salariés, qui atteignent alors des points de rupture, comme me le conte Pablo lors d'une interaction de travail. Il a brutalement

quitté le rayon pour se réfugier en salle de pause, alors que l'intensification du travail était poussée à son paroxysme :

« J'étais entouré de clients [mime la foule autour de lui]. J'étais entouré, je répondais, je répondais. Il y a un client qui s'est énervé, j'essayais de le calmer mais il y avait aussi les autres... Et le cadre, de loin, il me faisait signe de venir mais je n'y arrivais pas¹⁷... »

Les coulisses jouent un rôle prépondérant de relâchement de la pression dans les métiers de service (Goffman, 1974), d'autant plus dans la distribution *low cost* où cette pression peut être forte. Mais il n'est pas possible d'y rester longtemps, au vu des 21 minutes de pause journalière autorisées, qui ne peuvent de surcroît pas être prises lorsqu'il y a beaucoup d'activité en rayon. Les vendeurs travaillent donc le plus souvent dans une « effervescence physique et mentale » (Datchary, 2011:163), dont l'extrême fatigue qui survient en fin d'embauche peut témoigner, et qui n'est pas sans rappeler l'accroissement de la « disponibilité mentale » (Clot *et al.*, 1990) ou des « astreintes psychologiques » (Gollac, Volkoff, 1996) dans le travail contemporain, notamment ouvrier, sous l'effet conjugué de l'automatisation et de l'introduction de la polyvalence.

Dans le bricolage *low cost*, la circulation forcée à travers les rayons pose des problèmes supplémentaires. Au vu de la compression des effectifs et du caractère massif des flux de clientèle et de marchandise, la ré-allocation des vendeurs conduit souvent à créer un vide dans une équipe pour en reboucher un autre. En témoigne cet extrait de journal de terrain, où j'ai moi-même été déplacée pour effectuer de la manutention dans le rayon des outils, dont les cadres ont considéré qu'il était plus débordé que les autres. En revenant par la suite à mon rayon habituel, je constate que mon équipe est toujours prise par les travaux de mise en rayon :

« En arrivant en rayon, je vois Victor, le directeur d'entrepôt (50 ans, 20 ans d'ancienneté, titulaire d'une licence, parents agriculteurs) faire de la manutention, avec hésitation, dans l'allée des éviers. Régis (cadre commercial, une cinquantaine d'années, dix ans d'ancienneté) fait aussi de la mise en rayon dans l'allée de la plomberie. Je traite des groupes de sécurité et m'apprête à monter des mitigeurs qui ne rentrent pas en rayon. Robin (vendeur en alternance, 22 ans, 2 ans d'ancienneté, BTS en cours, mère professeure, père profession intermédiaire) me propose que nous les fassions à deux avec la nacelle. Mais Élodie (vendeuse, 32 ans, 10 ans d'ancienneté, CAP inachevé, parents cadres autodidactes dans le commerce) nous interrompt : elle préfère que Robin fasse les mitigeurs et moi, les accessoires de machine à laver, pour plus d'efficacité. Je déplace l'échelle jusqu'au rayon concerné et je monte les cartons. À la pause déjeuner, Victor discute de cette organisation du travail avec Nathalie, 45 ans, cadre commerciale (25 ans d'ancienneté, titulaire d'un CAP, père chauffeur de poids lourds, mère au foyer) qui a

17. Pablo, vendeur intérimaire à l'entrepôt 1, 33 ans, cinq mois d'ancienneté, titulaire d'un CAP, père ouvrier, mère employée dans les services. Notes prises sur le terrain, 2015.

bénéficié de mes bras et de plusieurs autres sur ses rayons, suite à la ré-allocation de la main-d'œuvre. Elle souligne que de son côté, “en moins d’une heure, c’était plié”. Victor lui répond que “c’est aux sanitaires qu’ils ont eu du mal. J’ai filé un coup de main, Régis aussi”¹⁸. »

Cet extrait montre que la circulation des salariés à travers les rayons peut accentuer le manque d’effectifs : déplacée pour aider une équipe dans le besoin, je constate à mon retour que le rayon auquel je suis habituellement affectée se trouve en difficulté face à la manutention, tant et si bien que les cadres du magasin ont été mobilisés. Des opérations supplémentaires de mise en rayon sont donc susceptibles d’attendre les salariés qui ont été réaffectés, cette fois dans leur rayon d’origine.

Si elle pose des problèmes sur le plan du travail physique, la circulation à travers les rayons peut également mettre à mal le travail interactionnel, en affaiblissant l’expertise technique dont se prévalent les vendeuses et les vendeurs. En effet, bien que l’enseigne soit *low cost* et que la relation de service soit reléguée dans le travail, les clients continuent d’avoir des demandes et de solliciter les salariés en ce sens. Affectés à des rayons qu’ils ne connaissent pas, les vendeurs peuvent donc se trouver désorientés face aux clients, qui les croient spécialistes :

« J’ai vu un peu les autres rayons et ça ne me plaisait pas, le produit ne me plaît pas, tu vois ce que je veux dire ? L’avantage de la plomberie, c’est que... moi, je n’aime pas l’inconnu, si tu veux. Donc quand on me balance sur un rayon, si c’est pour dire aux gens : “Je ne sais pas, je ne m’intéresse pas”... Là, l’avantage, avant que le mec, il me pose la question, je sais ce qu’il va me poser comme question donc j’ai déjà la réponse, j’ai déjà le machin... Et je me suis trouvé tellement de fois, vendeur, quand on te pose des questions, en restant comme un con, si tu veux... Les gens te disent : “Mais qu’est-ce que vous faites là ?” Combien de fois on me l’a dit : “Mais qu’est-ce que vous faites là ?”¹⁹ ».

Comme dans l’industrie, « changer [de poste], cependant, n’est pas sans inconvénients. C’est perdre une grande partie des savoir-faire acquis. C’est relancer le cycle de la conquête laborieuse d’un nouveau temps de cycle au bout duquel, seulement, on pourra se reconstituer une marge de sérénité » (Durand, Hatzfeld, 2002:66). Ancien salarié de Décomarché (enseigne classique), Thierry entretient un rapport intime avec le « produit » qu’il est habitué à vendre, ce qui révèle leur forte technicité et surtout, l’attachement dont les vendeurs témoignent à l’égard de leur rayon. Pour lui, la qualité de l’interaction de service tient justement à sa spécialisation ; si Bricostock n’offre aucune formation sur ce plan, les vendeurs s’initient « sur le tas », dans le contact avec les produits et finissent par obtenir des connaissances, qui s’apparentent à un capital culturel

18. Journal de terrain - entrepôt 2, 2016.

19. Entretien de l’autrice avec Thierry, 53 ans, responsable de rayon à l’entrepôt 1, 32 ans d’ancienneté, titulaire d’un CAP, père ouvrier en entrepôt, mère employée dans les services, 2015.

non certifié (Bernard, 2012). Mais à la différence de l'industrie, et comme l'exprime l'extrait cité, le client est celui qui sanctionne frontalement la qualité de l'expertise insufflée dans l'interaction. C'est lui qui est le plus susceptible de faire perdre la face aux vendeurs (Goffman, 1974), dans une interaction de service qui ne les place déjà pas en position de force, comme le montre la littérature (Jeantet, 2003 ; Barbier, 2012). En imposant polyvalence et travail dans l'urgence, l'organisation ne permet pas la familiarisation avec d'autres produits et peut mettre en difficulté les vendeurs face aux clients.

II.2. Quand il faut s'ajuster : pratiques informelles de mise en œuvre de la polyvalence

La polyvalence ne s'impose pas toujours avec la brutalité précédemment exposée ; elle suscite également des ajustements de la part des salariés, qui mettent en œuvre l'injonction managériale en développant différentes techniques, en particulier sur le plan du décentrement de la relation de service dans l'économie générale du travail. Comment concrètement signifier aux clients qu'ils constituent une « occupation secondaire » (Goffman, 1974:115) alors même qu'ils croient avoir une place centrale dans le travail des vendeurs ? Les rites de présentation, entendus comme « tous les actes spécifiques par lesquels l'individu fait savoir au bénéficiaire comment il le considère et comment il le traitera au cours de l'interaction à venir » (*ibid.*, 1974:63) remplissent ce rôle, et certains salariés sont passés maîtres du maniement de messages plus ou moins subtils en direction des clients, à l'instar de Jimmy :

« Tu dis : "Oui, bonjour, monsieur. Si vous voulez, vous attendez ; sinon, vous pouvez me poser la question mais, excusez-moi, je ne vais pas vous regarder dans les yeux, je vais continuer à faire ce que je fais", tu vois ? On explique. Après, s'il préfère attendre, il attend. S'il préfère te parler, toi, tu écoutes en même temps : en gros, c'est faire deux choses en même temps²⁰. »

Éviter l'interaction, tout du moins la comprimer en tentant de reconfigurer la place du client au sein de celle-ci est d'une sophistication aussi élaborée que la gestion d'une relation de vente en elle-même (Barbier, 2019) : il faut jouer de la posture du corps, des objets qui entourent le salarié, du regard, des mots, des intonations, des silences. L'objectif est de faire savoir au client qu'il n'est pas la seule préoccupation du vendeur, qu'il ne lui accordera pas tout le temps qu'il exige, voire, en certains cas, qu'il serait préférable qu'il se passe du salarié ; en clair, que le client occupe une position périphérique dans son travail. Dans d'autres cas, les vendeurs peuvent décider de ne pas renoncer aux sollicitations, et l'interaction prend une forme usinière, comme lorsque Laurent, 52 ans, vendeur à l'entrepôt 2, dit prendre les clients « à la chaîne » lors d'une séquence

20. Entretien de l'autrice avec Jimmy, 30 ans, vendeur à l'entrepôt 1, 6 ans d'ancienneté, titulaire d'un BTS, père livreur, mère aide-soignante, 2015.

d'observation. De la même manière qu'il existe un rapport agonistique au travail physique (Schwartz, 2009:293) (qui conduit à « taper dans la palette », selon l'expression des salariés, c'est-à-dire à endosser les charges lourdes les unes après les autres, à rythme soutenu), il y a un rapport agonistique au travail interactionnel, par l'accroissement de la cadence de l'interaction de service, l'objectif étant d'augmenter le nombre de requêtes résolues en un temps réduit.

Les vendeurs ne sont pas sans savoir que la circulation forcée à travers les rayons conduit à une perte de repères et que les collègues qu'ils accueillent ne peuvent pas être aussi efficaces qu'eux-mêmes. On assiste alors à des formes de solidarités dans ces équipes nouvellement et éphémèrement reconstituées. En témoigne la séquence d'observation suivante. À l'entrepôt 2, alors que j'arrive dans son rayon suite à la ré-allocation de l'effectif, Thibaud²¹ me dit avec indulgence : « Je sais, tu n'as pas tes repères, alors fais comme tu peux ». Ses collègues et lui s'attachent à disposer les palettes au plus près des allées ou des emplacements qu'elles concernent, pour atténuer la désorientation de celles et ceux venus les aider. Ils gardent pour eux les palettes les plus complexes. En dépit de ces initiatives, la mise en rayon en terre inconnue reste ardue : deux vendeurs du rayon voisin, également venus en renfort, déclarent que « pour une fois, plus on est de fous, moins on rit ». Si les sociabilités professionnelles peuvent être parfois agréables, nourrissant le collectif de travail (Gardes, 2019), elles sont mises à mal par l'injonction à circuler à travers les rayons, qui complique l'activité.

III. Des appropriations différenciées de la polyvalence : un retour de la division du travail ?

La polyvalence transforme le travail et contraint les salariés, comme en témoignent les débordements et les ajustements dont ils doivent faire preuve. D'autres rapports à la polyvalence peuvent cependant être explorés, relevant davantage d'une appropriation active de la prescription. Comme à Pôle emploi, qui résulte d'une fusion entre deux corps de métier (ANPE et Assédic) et où les salariés résistent à la polyvalence en défendant leurs spécificités (Pillon, 2016), les vendeuses et vendeurs de Bricostock recomposent la polyvalence qui leur est imposée suivant leurs identités professionnelles (sur les trajectoires des salariés du *low cost*, voir l'encadré 3). Des formes de reconstructions informelles de la division du travail émergent alors, suivant toutefois des positionnements très diversifiés et donnant lieu à des hiérarchies ambiguës.

21. Vendeur d'une trentaine d'années, 10 ans d'ancienneté, titulaire d'un BEP.

Encadré 3 - Emplois « *low cost* » et trajectoires de salariés

Les trajectoires sociales et professionnelles des salariés de la distribution *low cost* sont d'une grande hétérogénéité mais sont toutes traversées par diverses formes d'instabilité, qui poussent les personnes à valoriser l'emploi en CDI offert par l'entreprise, bien que les conditions de travail y soient plus difficiles qu'ailleurs.

Dans le *hard-discount* alimentaire, les salariés, en majorité femmes, sont pour partie issues d'une immigration récente : les diplômes obtenus dans le pays d'origine ne sont pas reconnus en France, ce qui limite leurs possibilités d'accès à l'emploi stable. Le CDI à temps partiel qu'elles occupent constitue généralement le premier emploi formel obtenu en France, ce qu'elles tendent à valoriser. D'autres salariés, nés en France, présentent des parcours scolaires heurtés ou possèdent des diplômes mal reconnus, qui les conduisent au *low cost*, après des trajectoires de forte instabilité professionnelle (contrats courts entrecoupés de période de chômage). Ces trajectoires sont décrites dans une autre publication (Gardes, 2018b).

Dans le bricolage, la majorité des salariés du *low cost* sont aussi issus des classes populaires et possèdent peu de capital scolaire. Les plus « jeunes¹ » d'entre eux sont titulaires de BEP ou de CAP dont certains n'ont pas été terminés ; leurs trajectoires professionnelles sont particulièrement instables avant l'arrivée chez Bricostock, faites de contrats courts, d'intérim et de chômage, dans des secteurs variés, tels que la restauration rapide, la logistique ou le commerce. Les plus diplômés d'entre eux présentent le profil de « dominés aux études longues » (Schwartz, 2011) ; obtenant un baccalauréat, parfois un BTS, ils trouvent à se stabiliser chez Bricostock, après des parcours d'insertion professionnelle faits de multiples incertitudes. Les plus « anciens » des salariés connaissent d'autres trajectoires d'instabilité. La plupart d'entre eux ont des anciennetés longues, allant jusqu'à la trentaine d'années dans le magasin : ils sont le produit de restructurations d'entreprises, Bricostock se développant en partie en reprenant les magasins jugés peu performants d'une autre chaîne du groupe, Décomarché, enseigne classique et pionnière sur ce marché. Titulaires de diplômes généralistes ou techniques (baccalauréat, BTS, quelques années d'université), socialisés à délivrer des conseils techniques de qualité, ces salariés expérimentent une forme de déclassement en passant sous enseigne *low cost*. La fermeture du magasin où ils avaient effectué une première partie de carrière constitue une source d'instabilité importante, qui s'est accompagnée de craintes concernant leurs emplois. Cette rupture professionnelle majeure les conduit à valoriser le fait d'avoir pu conserver leur place, avec les avantages de l'ancienne enseigne (certaines primes sont réintégrées au salaire de base). La proximité domiciliaire compte également, pour des salariés dont la plupart sont inscrits de longue date dans les territoires d'implantation de l'enseigne, en périphérie des villes.

1. Il s'agit d'une catégorie indigène, que nous remobilisons comme désignant une génération d'emploi. Les « jeunes » sont généralement des salariés de moins de 35 ans, ayant moins de 5 ans d'ancienneté. Les « anciens » sont des salariés établis, aux anciennetés dépassant largement ces 5 années. Ils sont également plus âgés.

III.1. S'opposer à la polyvalence au nom du service : les « anciens »

Pour nombre de salariés, l'interaction de service est source de gratifications et continue d'être fortement investie – elle rapproche du pôle valorisé et spécialisé des métiers de la vente. La relégation de cette activité au profit d'autres est donc parfois critiquée avec véhémence : Paul affirme qu'« ici [chez Bricostock], on ne fait pas de commerce. (...) Les cadres me mettent [aux rayons] du carrelage ou aux sanitaires pour aider mais je ne vends pas, moi, je ne sais pas, je ne connais pas²² ». Il fait référence à la circulation à travers les rayons à laquelle il est régulièrement soumis et estime qu'elle entache la qualité du service, au point qu'il n'est plus en capacité de vendre, confronté à des produits qu'il ne maîtrise pas. Il est ici intéressant de souligner que ce sont des salariés ayant connu une enseigne classique de bricolage, Décomarché, qui formulent ce type de critiques ; les différences en termes de division du travail, étudiées plus haut, ressortent nettement dans leurs discours.

Pour ces salariés, repris par Bricostock et aux anciennetés pouvant atteindre jusqu'à la trentaine d'années, comme c'est le cas de Paul, la prise en charge d'une multitude de tâches en simultané et la circulation à travers les rayons entraînent une déspecialisation technique qui contrevient à la qualité du service, mais aussi à l'intérêt de leur travail. Maria en témoigne :

« Après, quand tu as eu des acquis qu'on t'oblige entre guillemets à oublier, parce que tu n'as plus à le faire, tu n'as plus le droit... moi, je suis frustrée en fait. Parce que j'avais de bonnes connaissances sur pas mal de trucs, etc., que tu es obligé d'oublier : je ne fais plus, tu n'as plus le droit et ce n'est plus à toi de le faire ou ce n'est pas à ton niveau... Il y a beaucoup trop de barrières²³. »

La relégation du conseil entraîne un déclin de l'utilisation de l'expertise technique, valorisante pour ces salariés. Comme l'explique Jeannie : « Je trouve que je fais trop de manutention. Je ne fais pas marcher mon cerveau²⁴ ». Elle souligne ici son attachement à la latitude d'action que procurait l'interaction de service, en d'autres mots, à une forme d'autonomie professionnelle : s'adapter à la demande de chaque client, lui trouver une solution sur-mesure requiert une certaine créativité qui semble à leurs yeux perdue. Les récits collectés esquissent un processus de déqualification engendré par la polyvalence.

L'interaction de service continue cependant de forger leurs identités professionnelles, en dépit des réprimandes de l'encadrement, ainsi que me le raconte Dorothée :

22. Paul, 55 ans, 29 ans d'ancienneté, parents employés de restaurant. Notes prises sur le terrain, 2015.

23. Entretien de l'autrice avec Maria, vendeuse d'une trentaine d'années à l'entrepôt 1, 12 ans d'ancienneté, BEP inachevé, ancienne Décomarché, 2015.

24. Entretien de l'autrice avec Jeannie, vendeuse d'une cinquantaine d'années à l'entrepôt 1, 15 ans d'ancienneté, pas de diplôme, mère employée dans les services, ancienne Décomarché, 2015.

« [en imitant les cadres de Bricostock] “Tu restes trop longtemps avec le client.” Oui ! Je préfère rester trop longtemps avec le client sachant que lui, il ne va pas revenir, en disant : “On ne m’a pas dit, je ne savais pas”, *et cætera*. Il vaut mieux expliquer au départ, comme ça le client, il le sait. On ne peut pas dire que... On ne peut pas me reprocher. Alors combien de fois je vois le client dire : “Oui, votre collègue, il ne m’a pas dit ci, il ne m’a pas dit ça, il ne m’a accordé que deux petites minutes, et puis voilà, maintenant, c’est fait, maintenant, qu’est-ce qu’on fait ?!” C’est totalement foutu, tu fais quoi ? Qu’est-ce que tu fais ? Tu peux pas rattraper les... l’erreur du client²⁵ ! »

Pour ces salariés « anciens », ayant travaillé dans le segment classique de la vente de bricolage, le client est au cœur de l’activité et la noblesse du métier réside dans l’interaction avec celui-ci. Les salariés y ont acquis l’habitude de déployer une expertise technique, en s’appuyant sur une certaine autonomie pour traiter ces demandes spécifiques. « Anciens », ce sont aussi souvent des femmes qui défendent l’importance de l’interaction de service, elles qui vivent par certains aspects une expérience de domination : minoritaires dans les équipes, discréditées dans leurs connaissances techniques par les clients et parfois au sein même des collectifs de travail (Gardes, 2019), elles ont à cœur de démontrer leur professionnalisme, qui passe par le déploiement de leur expertise. La polyvalence remet en question les produits de ces socialisations professionnelles.

C’est dans ce premier groupe de salariés que se concentrent les pratiques de résistance et les discours critiques à l’égard de l’entreprise et du *low cost*. Attachés à l’interaction de service, et pouvant s’appuyer sur une certaine ancienneté au sein du magasin, les « anciens » critiquent la polyvalence et cherchent à la détourner. Rarement frontales, leurs oppositions se manifestent par l’esquive et la dérobade (Scott, 2008), consistant à effectuer le travail suivant les normes du groupe plutôt que celles de l’encadrement. Ce groupe est explicitement identifié comme étant le plus problématique aux yeux des cadres, qui disent peiner à leur inculquer les pratiques du *low cost* et à entretenir avec ces salariés des relations apaisées.

Il est à noter que le mécontentement ne s’exprime que rarement par la voie syndicale, bien que des représentants de salariés soient présents dans presque chaque magasin, du fait des effectifs (62 salariés en moyenne par établissement). Cela s’explique par une plus faible présence syndicale au sein de l’enseigne *low cost*, qui compte plus de deux tiers d’élus non affiliés (moins de la moitié chez Décomarché)²⁶. Les résistances en magasin empruntent plutôt à des répertoires d’action collective peu formalisés, prenant une forme diffuse et discrète. Le mécontentement s’exprime à travers la circulation d’un

25. Entretien de l’auteur avec Dorothee, 48 ans, vendeuse à l’entrepôt 1, 22 ans d’ancienneté, titulaire d’une maîtrise, mère employée, père ingénieur.

26. Source : traitements statistiques effectués par l’auteur sur la base des procès-verbaux des élections professionnelles des délégués du personnel, pour le collège employé (cycle 2013-2016).

« texte caché » (Scott, 2008) à forte tonalité critique, qui contribue à fédérer le collectif de travail (Gardes, 2019).

III.2. La manutention comme refuge face à l'interaction de service : vendeurs aux expériences ouvrières

Inversement, il est des salariés pour qui l'interaction de service est une peine, parfois même une angoisse : ils tirent davantage de gratifications des opérations de manutention et de gestion de rayon au sein desquelles ils se réfugient. C'est particulièrement le cas de salariés hommes, récemment embauchés, parfois encore intérimaires, et ayant connu dans leurs trajectoires professionnelles une majorité d'emplois ouvriers. Cédric relate en ces termes ses débuts dans l'entrepôt :

« R. : En fait, au départ, quand je suis arrivé [chez Bricostock], je ne m'y plaisais pas du tout. Je pensais même... au bout de 10 jours, je pensais même à arrêter. (...)

Q. : Qu'est-ce qui ne te plaisait pas au début ?

R. : Les gens. La communication avec les gens. J'aime bien communiquer avec les collègues mais pas avec les gens. Je suis trop... Ça a été mon premier boulot, la restauration, donc le contact avec les gens... Et puis après, je me suis retrouvé en... livraison, j'ai été tout seul, toute la journée dans mon camion, j'avais ma feuille de route, je n'avais pas de chef au-dessus de moi, je n'avais personne. J'étais bien tranquille dans mon truc. Et puis quand tu passes de la tranquillité pendant deux ans à... la vente carrément... c'est différent, on va dire²⁷. »

Bien qu'ayant commencé dans la restauration rapide en CDI à temps partiel, Cédric a ensuite travaillé quelques mois comme agent d'entretien puis enchaîné les missions d'intérim en logistique et en livraison, avant d'être envoyé par son agence chez Bricostock. Le cœur de son identité professionnelle ne se trouve pas dans le service, lui qui se présente souvent aux nouvelles et nouveaux recrutés comme « préparateur de commandes à la base ». C'est dans le discours de ces salariés que les clients sont le plus souvent représentés comme des entraves au travail. Mais il s'agit également d'une attitude de fuite devant un contact qui n'a pas fait partie de leur socialisation professionnelle : importante mutation au sein des mondes populaires, ces salariés issus de milieux ouvriers sont de plus en plus amenés à occuper des emplois de contact, à s'y forger « des habitudes d'interaction diversifiées » (Schwartz, 2011). Ils optent alors pour l'évitement et la manutention.

27. Entretien de l'autrice avec Cédric, 25 ans, vendeur intérimaire à l'entrepôt 1, 11 mois d'ancienneté, sortie d'études à 17 ans sans diplôme suite au décès de son père, mère au foyer, 2015.

Le travail physique est d'autant plus un refuge qu'il est un support valorisant d'expression des masculinités – les socialisations professionnelles, les rapports au travail suivent des logiques de genre. Cette façon d'orienter l'activité se fonde par ailleurs bien dans les injonctions managériales au décentrement de la relation de service, et confirment combien les organisations de travail (se) nourrissent des identités de genre (Rivoal, 2021).

On compte dans ce groupe les salariés aux anciennetés les plus faibles, avec de nombreux vendeurs au statut intérimaire. Instables d'un point de vue professionnel, ils sont personnellement liés aux cadres qui les ont recrutés et se montrent loyaux à leur égard. Aspirant à se stabiliser au sein de l'organisation, ils cherchent néanmoins aussi à faire partie du collectif de travail, sur lequel s'adosent les pratiques de résistance et les discours critiques des plus « anciens ». Ce groupe présente donc des ambivalences concernant l'organisation *low cost* du travail, alternant entre adhésion – dans l'espoir d'être titularisés – et opposition – pour s'intégrer au collectif.

III.3. La polyvalence valorisée : les diplômés et aspirants à la promotion

Une dernière catégorie de salariés manifeste, quant à elle, un intérêt pour le caractère varié du travail, qu'apporterait la polyvalence. On y trouve notamment des jeunes diplômés, comme Rudy : « C'est bien, tu fais d'autres rayons²⁸ ! », me dit-il lorsque je lui demande ce qu'il apprécie dans le travail. Cette appétence pour la polyvalence s'inscrit dans un rapport au travail différencié, grandement conditionné par le rapport à l'avenir ; ces jeunes diplômés ou étudiants ne se voient pas rester à ce niveau d'emploi, brigant des postes d'encadrement, dans l'entrepôt ou dans d'autres entreprises. Comme pour les aides à domicile s'estimant de passage dans le métier (Avril, 2003), les vendeuses et vendeurs en alternance peuvent travailler selon une définition floue de leur activité, puisqu'ils ne comptent pas s'y éterniser. On trouve également dans cette catégorie les salariés qui aspirent à la promotion interne, comme Éric, qui mentionne aussi la polyvalence en première position au moment d'énumérer ce qu'il apprécie dans son travail : « Tu fais de la manutention, tu renseignes les clients, tu peux... tu peux apprendre ton futur métier si tu passes à autre chose. Tu ne restes pas à ton coin, à la machine à teinter²⁹, hop, tu fais du montage [de meubles], de l'ilotage³⁰, les stocks nég[atifs]³¹... » La polyvalence est une norme valorisée de l'encadrement et il convient d'y adhérer si

28. Rudy, 22 ans, vendeur en alternance à l'entrepôt 2, 2 ans d'ancienneté, BTS en cours. Notes prises sur le terrain.

29. La machine à teinter est un appareil permettant d'obtenir des coloris spécifiques de peinture proposés aux clients sur des nuanciers.

30. Activité qui consiste à assigner informatiquement un numéro de place à de la marchandise stockée ou mise en rayon.

31. Activité consistant à comprendre les causes d'un stock de marchandises indiqué en négatif (une possible perte). Entretien de l'autrice avec Éric, une trentaine d'années, vendeur à l'entrepôt 1, 13 ans d'ancienneté, 2015.

l'on souhaite accéder à son « futur métier », en l'occurrence, chef de rayon. C'est dans cette catégorie d'employés que l'on retrouve le plus le constat d'une amélioration des conditions de travail par la polyvalence, à l'image des avantages soulignés par certains ouvriers dans l'industrie (Durand, Hatzfeld, 2002). C'est également dans cette catégorie que l'on retrouve le plus de diplômés du supérieur, le plus d'employés positionnés dans des parcours de promotion interne, plus jeunes, et comme dans l'industrie, plus prompts à se fondre dans les injonctions managériales. La polyvalence est l'une d'entre elles, d'autant plus attrayante qu'elle se présente comme une promesse d'évolution professionnelle et de mobilité sociale. Le consentement à l'organisation *low cost* du travail domine donc dans ce groupe, qui ne ratifie pas le plus souvent les comportements perçus des autres catégories de salariés, en particulier les résistances des plus « anciens ».

On assiste donc à une forme de reconstruction informelle de la division du travail, avec des salariés qui distinguent les activités liées au service, celles liées à la marchandise et d'autres qui naviguent des unes aux autres, se plaçant dans la posture la plus proche de celle exigée par l'injonction à la polyvalence. On voit aussi se dessiner quelques lignes de clivage, entre les salariés les plus anciens, qui peuvent prendre des libertés avec la polyvalence pour anoblir leurs activités ; les plus précaires craignant de se hasarder sur le terrain encore inconnu de l'interaction de service ; les salariés mieux positionnés, qui se plient à la polyvalence suivant différentes perspectives de mobilité sociale et professionnelle. La polyvalence est aussi remise en question par la division sexuée du travail, qui résiste, les spécialisations revendiquées étant traversées par des rapports de genre : aux vendeurs les activités techniques et physiques ; aux vendeuses, l'interaction de service et les activités rangées du côté de la minutie (Gardes, 2018b).

Une précision s'impose néanmoins. Nous avons exposé des formes de spécialisation vers laquelle tendent les salariés subalternes en fonction de leurs propriétés sociales, mais sans jamais réellement pouvoir y parvenir pleinement. Vendeuses et vendeurs investissant l'interaction de service prennent aussi en charge les travaux de mise en rayon. Vendeuses et vendeurs se réfugiant dans la manutention doivent aussi répondre aux clients qui les sollicitent. Les salariés de rayon *tirent* la division du travail vers les activités qu'ils valorisent, plutôt qu'ils ne s'y cantonnent exclusivement. L'institution de la polyvalence ne leur permet pas davantage.

Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à analyser un phénomène à bien des égards laissé dans l'ombre : peu souvent reconnue comme une qualification, encore moins souvent rémunérée en tant que telle, la polyvalence a été peu étudiée par la sociologie du commerce et des services où elle est pourtant si répandue. Le *low cost*, dont une des caractéristiques est d'utiliser la polyvalence pour réduire les effectifs, fait ici office de

révélateur. Elle apparaît ainsi comme une pratique de gestion qui brouille la division du travail et ses espaces, tout en accroissant la disponibilité des salariés vis-à-vis du travail et du management. Elle a pour effet d'intensifier le travail, et contraint les salariés à s'ajuster pour la mettre en œuvre à moindre mal. Elle peut néanmoins faire l'objet d'amendements informels, comme en témoigne la façon dont les salariés se réapproprient certaines tâches plutôt que d'autres, en fonction de leurs caractéristiques sociales et professionnelles : interaction de service pour les uns, manutention et rayon pour les autres, avec des cas intermédiaires où la polyvalence est valorisée. Il s'agit pour les salariés de *tirer* la division du travail vers certaines activités, de déplacer des accents dans l'économie générale de l'activité, plutôt que de dynamiques avérées de spécialisation.

La polyvalence constitue une forme majeure de flexibilité, qui tend à se généraliser et se banaliser, à mesure que les stratégies de réduction du coût du travail, dont le *low cost* est une illustration, se répandent. Cet article incite à la prendre pour objet, en faisant varier, par exemple, les contextes professionnels où celle-ci peut se manifester. Il propose à cet effet plusieurs pistes pour l'appréhender. Replacée dans l'histoire et les pratiques de travail du secteur étudié, l'étude de la polyvalence permet de réinvestir ce vieil objet de sociologie que constitue la division du travail, ici centralement recomposée. Repartant du point de vue des salariés, on se donne les moyens d'en explorer les effets et d'ainsi nuancer les visions enchantées qui peuvent exister à son propos. Loin d'enrichir le travail et de lui redonner du sens, la polyvalence constitue avant tout une pratique de gestion qui s'impose aux salariés, qui lui font face avec des ressources inégalement distribuées.

Références bibliographiques

- Askenazy P., Berry J.-B., Prunier-Poulmaire S. (2009), « Travail et salariés dans la grande distribution », in Caroli E., Gautié J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, p. 333-392, <https://www.cepremap.fr/depot/opus/OPUS17.pdf>.
- Avril C. (2003), « Les compétences féminines des aides à domicile », in Weber F., Gojard S., Gramain A. (dir.), *Charges de famille*, Paris, La Découverte, p. 187-207, <https://doi.org/10.3917/dec.weber.2003.01.0187>.
- Balazs G., Faguer J.-P. (1979), « Jeunes à tout faire et petit patronat en déclin », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 26-27, p. 49-55, <https://doi.org/10.3406/arss.1979.2629>.
- Barbier P. (2012), « Contrainte relationnelle et résistance au travail : les vendeurs des grands magasins », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 86, p. 31-57, <https://doi.org/10.3917/soco.086.0031>.
- Barbier P. (2019), *Au bonheur des clients : travail de la vente et rapports sociaux dans les grands magasins*, Rennes, PUR.
- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.
- Benquet M. (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Bernard L. (2012), « Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes : l'entregent des agents immobiliers », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, vol. 191-192, n° 1, p. 68-85, <https://doi.org/10.3917/arss.191.0068>.
- Bernard S. (2005), « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du Travail*, vol. 47, n° 2, p. 170-187, <https://doi.org/10.4000/sdt.26121>.
- Bernard S. (2014), « Le travail de l'interaction : caissières et clients face à l'automatisation des caisses », *Sociétés contemporaines*, vol. 94, n° 2, p. 93-119, <https://doi.org/10.3917/soco.094.0093>.
- Bué J., Rey F., Roux-Rossi D. (2013), « Le temps partiel moins attractif ? Nouvelles régulations temporelles dans deux secteurs de services », *Travail et Emploi*, n° 134, p. 59-74, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6000>.

- Cadet J.-P., Mahlaoui S., Maillard D. (2014), « Les professionnels de la vente à l'épreuve de la relation client », *Bref du Céreq*, n° 321, <https://bit.ly/3XwaLMJ>.
- Calderón J. (2006), « Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels », *Formation Emploi*, n° 96, p. 11-24, <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2509>.
- Célérier S. (1994), « Le travail du flux. L'activité de gestion d'un flux de fabrication automobile », *Formation Emploi*, n° 47, p. 39-58, <https://doi.org/10.3406/forem.1994.2069>.
- Chabault V. (2010), *La FNAC, entre commerce et culture. Parcours d'entreprise, parcours d'employés*, Paris, Puf.
- Clot Y., Rochex J.-Y., Schwartz Y. (1990), *Les caprices du flux : les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Vigneux/Paris, Matrice ; MIRE.
- Combe E. (2011), *Le low cost*, Paris, La Découverte.
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Éditeur.
- Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.
- Durand C. (1974), « Les politiques patronales d'enrichissement des tâches », *Sociologie du Travail*, vol. 16, n° 4, p. 358-373, <https://doi.org/10.3406/sotra.1974.1801>.
- Durand J.-P., Hatzfeld N. (2002), *La chaîne et le réseau : Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page deux.
- Eckert H., Monchâtre S. (2007), « Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail. De l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile », in Aballéa F., Lallement M. (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès, p. 229-236, <https://shs.hal.science/halshs-01679391/document>.
- Gardes C. (2018a), « Le coût des prix bas. Travailler dans le *hard-discount* alimentaire », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 12, <https://doi.org/10.4000/nrt.3515>.
- Gardes C. (2018b), « Bricolages de genre dans un métier de service. Vendeuses et vendeurs dans les magasins de matériaux *low cost* », *Regards sociologiques*, n° 52, p. 48-63, <https://bit.ly/3PN7Ttb>.

- Gardes C. (2019), « Genre, classe et collectif de travail dans le *low cost* du bricolage », *Sociologie du Travail*, vol. 61, n° 3, <https://doi.org/10.4000/sdt.21268>.
- Goffman E. (1968), *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Minuit.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 114, p. 54-67, <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3194>.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2008), « La déqualification ouvrière en question », *Formation Emploi*, n° 103, p. 83-100, <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2562>.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2003), « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensité du travail: l'exemple de l'industrie automobile », Communication au Colloque international Changements organisationnels, gestion des ressources humaines et communauté de pratiques, Université technique de Compiègne.
- Hatzfeld N. (2004), « L'individualisation des carrières à l'épreuve. Les grippages de la mobilité sur les chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociétés contemporaines*, vol. 54, n° 2, p. 15-33, <https://doi.org/10.3917/soco.054.0015>.
- Jeantet A. (2003), « "À votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 2, p. 191-209, <https://doi.org/10.4000/sdt.31416>.
- Jounin N. (2009), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.
- Julhe S. (2006), « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105, p. 7-18, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Julhe.pdf>.
- Lomba C. (2018), *La restructuration permanente de la condition ouvrière : de Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Monchâtre S. (2002), « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n° 77, p. 51-68, <https://doi.org/10.3406/forem.2002.2478>.
- Monchâtre S. (2004), « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 1, p. 69-102, <https://doi.org/10.3917/rfs.451.0069>.

- Pillon J.-M. (2016), « Conseiller à Pôle emploi. De l'échec du métier unique aux interstices de la polyvalence », *Sociétés contemporaines*, vol. 104, n° 4, p. 121-143, <https://doi.org/10.3917/soco.104.0121>.
- Pinna G. (2013), « Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris », *Travail et Emploi*, n° 136, p. 21-34, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6122>.
- Prunier-Poulmaire S. (2000), « Flexibilité assistée par ordinateur : les caissières d'hypermarché », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, vol. 134, n° 4, p. 29-36, <https://doi.org/10.3917/arss.p2000.134n1.0029>.
- Rivoal H. (2021), *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute.
- Rot G. (1998), « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 1, p. 5-20, <https://doi.org/10.3406/sotra.1998.1307>.
- Schwartz O. (2009), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.schwa.2012.01>.
- Schwartz O. (2011), « Peut-on parler des classes populaires ? », *La Vie des Idées*, <https://lavedesidees.fr/Peut-on-parler-des-classes>.
- Scott J.C. (2008), *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Shimizu K. (1999), *Le Toyotisme*, Paris, La Découverte, <https://doi.org/10.3917/dec.shimi.1999.01>.
- Tiffon G. (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Économica.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.

Les intérimaires, des travailleurs surexposés aux accidents du travail

Benoît SCALVINONI, Laurence MONTCHARMONT et Rachid BELKACEM¹

Cet article s'appuie sur les résultats de deux enquêtes exploratoires sur les conditions de travail des intérimaires. Il montre que les pratiques de détachement et les caractéristiques des missions expliquent une forte vulnérabilité de ces travailleurs aux accidents de travail et aux maladies professionnelles. Ces travailleurs, très souvent détachés dans l'urgence, doivent affronter des contextes de travail différents et évolutifs et être opérationnels rapidement. Cet article montre alors la difficulté qu'ont les intérimaires à se constituer des marges de liberté dans leur travail afin de se prémunir contre des risques d'accidents du travail. En effet, la faible durée et la discontinuité des missions d'intérim ne favorisent pas les apprentissages, empêchant ou limitant l'accumulation d'expériences nécessaires pour se protéger contre de tels risques.

This article is based on the results of two exploratory studies on the working conditions of temporary workers. It shows that deployment practices and the nature of their assignments account for the high level of vulnerability of these workers to workplace accidents and work-related illnesses. These workers, often assigned on an urgent basis, must cope with varied and ever-changing work contexts and be operational in short order. The article goes on to show the difficulties faced by temporary workers to carve out some degree of freedom in their work to guard against the risk of workplace accidents. The short duration and intermittency of temporary assignments are indeed not conducive to learning, and prevent or hinder the accumulation of experience needed to protect oneself against those risks.

1. Benoît Scalvinoni a réalisé une grosse partie du travail de terrain, et avait comme projet d'en faire un article. Il nous a quittés le 9 février 2019. Nous lui dédions cet article.

*Benoît Scalvinoni était chercheur contractuel au 2L2S à l'Université de Lorraine.
Laurence Moncharmont est chercheuse CNRS - 2L2S - Université de Lorraine : laurence.moncharmont@univ-lorraine.fr.
Rachid Belkacem est maître de conférences, 2L2S, Université de Lorraine : rachid.belkacem@univ-lorraine.fr.*

En France, l'essor rapide de formes d'emploi temporaires traduit de nouvelles pratiques de mobilisation et d'usage de la main-d'œuvre qui se consolident dans un contexte de mutations technologiques et organisationnelles des entreprises. Parmi ces formes d'emploi, le travail intérimaire (ou intérim) occupe une place prépondérante. Pour rappel, cette forme d'activité met en relation un travailleur, une agence d'intérim, aussi appelée entreprise de travail temporaire (ETT), et une entreprise utilisatrice (EU). Le travailleur intérimaire est délégué auprès d'une EU par une agence d'intérim. Il en résulte deux types différents de contrats : d'abord, un contrat commercial entre l'ETT et l'EU, et puis, un contrat de mission entre l'ETT et le travailleur. Le cadre réglementaire de cette forme d'activité a connu différentes évolutions au gré des alternances politiques et des évolutions de la conjoncture économique (encadré 1). Aujourd'hui, selon les données de la Dares², l'intérim est solidement installé dans les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises. Il concerne de plus en plus d'individus sur le marché du travail. Ils étaient 123 585 en 1985 et représentent, en 2018, 783 533 emplois en équivalent temps plein, soit le niveau le plus élevé jamais atteint. Cet effectif est retombé à 635 772 en 2020 dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. Sur cette période, le nombre d'intérimaires a ainsi plus que quadruplé, faisant de l'intérim un instrument de gestion des ressources humaines de plus en plus prisé par les entreprises, non seulement de l'industrie mais aussi du BTP ainsi que de certains secteurs de la distribution comme la logistique (Tranchant, 2018 ; Barbier *et al.*, 2020). Mais si, pour les individus, l'intérim permet d'occuper rapidement un poste de travail, il constitue aussi pour les entreprises utilisatrices un instrument de flexibilisation du travail. Il permet en effet l'ajustement rapide entre besoins de production, besoins en personnel et parfois besoins en qualification. Cet ajustement rapide n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail des intérimaires : les études nationales montrent en effet leur surexposition aux accidents du travail (voir *infra*, encadré 3). Comment expliquer cette vulnérabilité des intérimaires aux accidents du travail ? Comment ces travailleurs gèrent-ils au quotidien ces conditions du travail changeantes au gré des missions ? Et quelles peuvent être les conséquences sur leur santé ?

Centrées sur des entretiens d'intérimaires ouvriers dans l'industrie et la construction, nos deux enquêtes de terrain (voir *infra*, encadré 4) avancent des premiers éléments de réponse. Cette vulnérabilité des intérimaires s'explique en grande partie par les pratiques des entreprises de travail temporaire (ETT) et des entreprises utilisatrices (EU) en termes de mobilisation de ces travailleurs, associées à des facteurs environnementaux très changeants d'une mission à l'autre (I). Ces situations de travail génèrent des problèmes de santé bien réels pour ces travailleurs intérimaires (II). Les contraintes liées au statut de travailleur intérimaire font que ces travailleurs disposent difficilement de marges de manœuvre pour contourner les risques d'accidents du travail (III).

2. Dares, exploitation des déclarations sociales nominatives (DSN) et des fichiers Pôle emploi des déclarations mensuelles des agences d'intérim (voir annexe 2 sur les sources de données sur l'intérim). Pour les données sur l'intérim, voir Biotteau (2022).

Encadré 1 - Le cadre réglementaire français de l'intérim et ses principales transformations

En France, le premier cadre réglementaire du travail temporaire (travail intérimaire) date du 3 janvier 1972. Cette première loi s'inspire très largement de l'accord CGT-Manpower du 9 octobre 1969, point de départ de la reconnaissance sociale du travail intérimaire en France. Elle constitue encore aujourd'hui la pierre angulaire de la réglementation de l'intérim en France.

1. La loi du 3 janvier 1972 fixe le cadre réglementaire de l'intérim.

Ce premier texte (loi n° 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire) a deux objectifs : 1) donner une existence légale à la profession d'entreprise de travail temporaire (ETT) tout en posant des limites à cette activité et 2) définir les droits individuels et collectifs des intérimaires, ainsi que les droits et les devoirs des employeurs d'intérimaires. La relation de travail intérimaire est alors définie comme la combinaison de deux contrats : 1) un contrat commercial entre l'EU et l'ETT ; et 2) un contrat de mission de travail temporaire (CTT) entre l'ETT et le travailleur temporaire conclu dans un second temps. Surtout, la loi définit une liste de six cas de recours possible à ces travailleurs : 1) absence temporaire d'un salarié permanent, pendant la durée de cette absence ; 2) suspension d'un contrat de travail, pendant la durée de cette suspension, sauf en cas de conflit collectif de travail ; 3) survenance de la fin d'un contrat de travail dans l'attente de l'entrée en service effective du travailleur permanent appelé à remplacer celui dont le contrat a pris fin ; 4) existence d'un surcroît occasionnel d'activité ; 5) création d'activités nouvelles ; et 6) travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents, organiser des mesures de sauvetage ou réparer des insuffisances du matériel, des installations ou des bâtiments de l'entreprise présentant un danger pour les travailleurs.

Les interventions du législateur seront nombreuses par la suite. Elles seront influencées par les alternances politiques, l'évolution de la conjoncture économique et de la situation sur le marché du travail et enfin par les accords collectifs, soit au niveau interprofessionnel soit à celui de la branche.

2. Avec l'arrivée d'une nouvelle majorité de gauche au pouvoir en 1981, l'ordonnance du 5 février 1982 cherche à contrôler la profession et en limiter les abus.

3. À l'approche du retour de la droite en responsabilité et dans un contexte de forte progression du chômage, la loi du 25 juillet 1985 instaure un assouplissement de l'intérim confirmé par l'ordonnance du 11 août 1986, qui supprime la liste des cas de recours à l'intérim et allonge la durée maximale des missions.



4. Avec la réélection d'un Président de gauche, une nouvelle loi du 12 juillet 1990 limite de nouveau l'intérim avec le rétablissement d'une liste de trois cas de recours : remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire d'activité, exécution de travaux temporaires par nature. Elle fixe également à 12 mois maximum la durée des missions.

5. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 sur le travail temporaire introduit de nouvelles dispositions plus restrictives en augmentant le délai de carence entre deux emplois intérimaires et en renforçant les sanctions pénales à l'égard des EU pour non-respect des rémunérations de référence, le rôle des représentants du personnel et de l'inspecteur du travail lorsqu'est constaté dans l'EU un recours abusif à l'intérim.

6. Le début des années 2000 se caractérise par un nouveau contexte politique avec la réélection d'un Président de droite en 2002 après une cohabitation avec la gauche, mais surtout l'élimination au second tour de l'élection présidentielle du candidat de la gauche au bénéfice d'un candidat de l'extrême droite. Plus que des assouplissements de la réglementation de l'intérim, c'est une véritable transformation de l'activité des ETT qui est entreprise. En effet, la loi de programmation pour la cohésion sociale du 27 janvier 2005 traduit ces évolutions et marque un tournant décisif de la législation sur l'intérim. Deux novations importantes sont introduites dans l'activité des ETT en donnant d'une part à ces dernières la possibilité de réaliser des recrutements en CDI ou CDD pour le compte d'une entreprise tierce, et d'autre part en créant deux nouveaux cas de recours à l'intérim afin de favoriser l'embauche de personnes sans emploi ayant des difficultés sociales et professionnelles particulières et afin d'assurer un complément de formation. Ce faisant, cette loi va élargir le champ d'action des ETT sur le marché du travail.

7. La loi d'août 2009 ouvre aux agences d'intérim le marché de la fonction publique.

8. Au niveau de la branche du travail temporaire, l'accord du 10 juillet 2013 portant sur la sécurisation des parcours professionnels des salariés intérimaires instaure le CDI intérimaire (CDII). Ce dispositif institutionnel permet aux agences d'intérim de fidéliser les intérimaires disposant de qualifications rares ou recherchées sur le marché du travail local. En novembre 2021, ce sont en tout 133 859 CDII qui ont été signés (Prism'emploi, 2021). Cette forme de contrat est encore aujourd'hui très décriée par les syndicats de travailleurs, qui la considèrent comme un sous-contrat de travail à durée indéterminée risquant de remettre en question le modèle canonique du CDI dans le droit français. En pratique, le CDII permet de stabiliser dans l'emploi intérimaire le travailleur et de lui garantir une rémunération mensuelle minimale au moins équivalente au Smic même en dehors des périodes de mission. Mais surtout, il permet à l'agence d'intérim de disposer d'une main-d'œuvre détachable sur des missions en principe plus nombreuses et surtout différentes suivant les besoins des entreprises utilisatrices clientes de l'agence d'intérim.

I. Les fonctions socioéconomiques de l'intérim en question

Pour les entreprises, l'intérim permet d'externaliser les incertitudes liées à leur activité économique (retards dans les plannings de production, accroissement imprévu de l'activité, fin d'un chantier dans l'urgence sous peine de pénalités de retard, développement de nouvelles activités...). Ces aléas sont reportés sur cette population de travailleurs externalisés.

I.1. L'intérim : un instrument d'externalisation des aléas de l'activité des entreprises

Si l'intérim en France occupe environ 2,2 % des actifs en 2020, ce taux passe à 7,6 % pour le secteur du BTP et 6,5 % pour celui de l'industrie contre 2,6 % pour le secteur des services, selon la Dares (encadré 2)³. En 2020, 46,7 % des intérimaires travaillent dans l'industrie, 34,1 % dans le secteur des services et 18,6 % dans le BTP (tableau 1).

Les données du tableau 1 nous montrent que l'intérim est devenu un outil de gestion permanent de la main-d'œuvre pour les entreprises quel que soit leur secteur d'activité économique. Alors qu'environ un emploi intérimaire sur trois était situé dans le secteur de l'industrie au début de la décennie 2000, ce sont 20 ans plus tard, un peu moins d'un emploi sur deux. Le secteur du BTP caractérise quant à lui un peu moins d'un cinquième des emplois intérimaires, une proportion relativement stable dans le

Encadré 2 - Principales sources de données sur l'intérim

Les données sur l'intérim dans cet article proviennent des exploitations mensuelles des relevés de contrats d'intérim. Les entreprises de travail temporaire sont en effet tenues de rendre compte mensuellement de leur activité auprès de l'Administration du travail, comme les y oblige la loi de 1972. Depuis janvier 1995, ces relevés mensuels de contrats sont centralisés à l'Unédic, aujourd'hui fusionnée avec l'Anpe au sein de Pôle emploi. Les données statistiques sont publiées régulièrement par la Direction des Enquêtes et des Statistiques de Pôle emploi (accessibles en ligne). Elles le sont également dans les publications de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares - ministère du Travail). Les rapports économiques annuels (publiés généralement en juillet) du principal syndicat patronal de l'intérim (le SETT devenu aujourd'hui Prism'emploi) reprennent ces mêmes données.

3. Données annuelles sur l'intérim en équivalent temps plein, source : Dares, Ministère du Travail du Plein Emploi et de l'Insertion. Les données mobilisées dans cette étude proviennent de cette source d'information (encadré 2).

Tableau 1 - Répartition de l'emploi intérimaire par secteur d'activité économique (2000-2020)

En %

	Industrie	BTP	Tertiaire	Autre
2000	30,9	17,5	51,6	0,0
2001	32,7	16,8	50,0	0,5
2002	34,3	17,0	48,1	0,6
2003	32,5	18,1	48,8	0,6
2004	32,1	19,3	47,9	0,7
2005	32,9	20,6	45,8	0,7
2006	32,9	21,0	45,5	0,6
2007	33,1	20,7	45,5	0,7
2008	34,8	20,8	43,7	0,7
2009	37,2	23,3	39,0	0,5
2010	35,6	20,4	43,5	0,5
2011	33,9	20,4	45,3	0,4
2012	34,5	21,3	43,7	0,5
2013	35,3	21,6	42,6	0,5
2014	36,4	19,3	43,7	0,6
2015	38,5	18,3	42,7	0,5
2016	39,8	18,2	41,4	0,6
2017	39,8	18,8	40,1	1,3
2018	41,8	18,9	38,8	0,5
2019	43,1	19,7	36,7	0,5
2020	46,7	18,6	34,1	0,6

Lecture : en 2020, 46,7 % des emplois intérimaires étaient situés dans le secteur de l'industrie, 18,6 % dans le secteur du BTP et 34,1 % dans le secteur tertiaire.

Source : Dares à partir des déclarations sociales nominatives (DSN) des entreprises de travail temporaire.

temps. Le recours à l'intérim est fonction de plusieurs variables qui tiennent à l'évolution de la conjoncture économique, à l'évolution de la législation sur l'intérim, également à l'activité économique de l'entreprise, aux aléas économiques et sociaux qu'elle rencontre comme les variations saisonnières ou cycliques de la production. Des travaux mettent en avant un phénomène de massification de l'intérim dans certains secteurs conduisant à des processus de disqualification sociale de ces travailleurs en raison d'une faible protection statutaire, de faibles perspectives d'évolutions professionnelles. Ce sont des travailleurs affectés généralement aux tâches les plus pénibles (Tranchant, 2018:115). Ils font alors office de variable d'ajustement, comme le notent Barbier *et alii* (2000:24), en permettant d'externaliser également en partie la gestion des problèmes de santé au travail voire celle des accidents du travail⁴ dans les secteurs d'activité économique de l'industrie et du BTP. Important utilisateur d'intérim, ce dernier secteur est aussi davantage concerné par les accidents du travail en raison de la nature même de ses différentes activités (encadré 3).

Les intérimaires sont occupés dans pratiquement toutes les branches de l'activité du BTP : les travaux d'installation électrique, les travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment, le domaine d'activité le plus exposé aux accidents du travail et surtout aux plus graves (tableau 2 et encadré 3). C'est ce dernier point qui explique l'intérêt porté ici au secteur du BTP.

Le graphique 1 montre une progression dans le temps du recours à l'intérim dans le secteur du BTP.

Tableau 2 - Part des 6 principaux sous-secteurs du BTP (détail NAF 700)

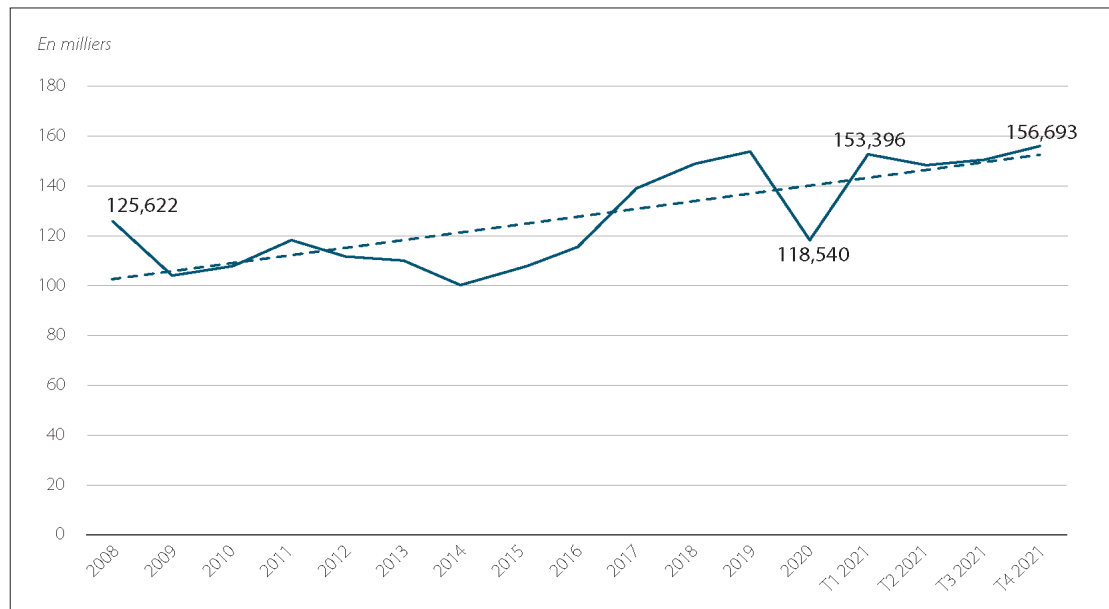
En %

Travaux d'installation électrique dans tous locaux	15,9
Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment	11,3
Construction d'autres bâtiments	8,7
Constructions de routes et autoroutes	8,2
Construction de réseaux électriques et de télécommunication	6,7
Travaux d'installation d'équipements thermiques	6,1

Source : Dares à partir des DSN des entreprises de travail temporaire.

4. En effet, la législation prévoit qu'en cas d'accidents du travail, les responsabilités sont partagées entre les entreprises utilisatrices et les agences d'intérim (Belkacem, 1997).

Graphique 1 - Évolution des effectifs de travailleurs intérimaires dans le secteur du BTP de 2008 à 2021 : une tendance à la hausse



Source : Dares à partir des DSN des entreprises de travail temporaire.

La place importante de l'intérim dans certains secteurs comme le BTP mène à ce que l'organisation de la production intègre directement la centralité du recours aux intérimaires. Le travail intérimaire est ainsi devenu un instrument structurel des politiques de gestion de la main-d'œuvre, ce qu'avaient déjà montré Freyssinet (Freyssinet, 1979) ainsi que Germe et Michon (1979) à la fin des années 1970. En somme, il permet la constitution de ces volants permanents de travailleurs malléables dans le temps et la durée en fonction des besoins de production. Ces volants sont organisés au niveau local, au niveau d'un bassin d'emploi, comme l'observent Barbier *et alii* pour le secteur de la logistique (2000:31-32). Des processus similaires s'opèrent pour les entreprises du secteur du BTP, voire de l'industrie où des pratiques de captation de la main-d'œuvre intérimaire sont mises en œuvre. Par exemple, des promesses de nouvelles missions voire d'embauche ou encore de formation trouvent un écho positif chez les intérimaires étrangers qui doivent renouveler leur carte de séjour. À travers ces techniques de captation, les intérimaires se trouvent ainsi enfermés dans ces espaces de circulation au niveau local entre les entreprises utilisatrices et les agences d'intérim.

Ces logiques de recours à l'intérim comme variable d'ajustement et d'externalisation des risques, des incertitudes liées à l'activité des entreprises utilisatrices sont démontrées dans les enquêtes de l'organisation professionnelle du secteur de l'intérim. Une étude réalisée par Prism'emploi en mai 2012⁵ indiquait par exemple que les motifs d'ap-

5. Étude PRISME-BVA Enquête auprès des entreprises sur les contrats de travail dont la durée est limitée, mai 2012.

pel aux intérimaires pour tous les secteurs économiques sont souvent liés à la survenue d'aléas sur l'activité de l'entreprise tels que les surcroûts périodiques d'activité (83 % des employeurs enquêtés), le remplacement d'un salarié absent (80 %) ou bien encore aux difficultés à prévoir les évolutions de l'activité (31 %). Pour 35 % des entreprises enquêtées, le recours à l'intérim s'inscrit directement dans une démarche réfléchie de gestion de ressources humaines pour tester notamment un salarié avant de le recruter (31 %). Enfin, selon cette étude, l'intérim permet de faire face à d'autres problématiques de ressources humaines telles que l'accès ponctuel à un savoir-faire spécifique (14 %). Les dernières enquêtes sur le sujet vont dans le même sens. Selon les entrepreneurs du BTP (Prismemploi, 2021), le recours à l'intérim leur permet :

- d'être réactifs face aux contraintes économiques et conventionnelles comme par exemple finir les chantiers dans les délais sous peine de pénalités ;
- de gérer la saisonnalité inhérente à cette activité économique ;
- de préparer la reprise de l'activité sur les chantiers ou un accroissement de celle-ci en faisant appel à une main-d'œuvre additionnelle ;
- enfin de gérer toutes les autres problématiques de ressources humaines comme l'absence de salariés, des actions de formation, des actions d'insertion professionnelle en dehors de l'entreprise lorsque cette dernière veut se séparer d'un salarié (*outplacement*), ou de recherche de salariés disposant de qualifications spécifiques (*sourcing*), etc.

Dans ce secteur d'activité économique, 89 % des entreprises utilisatrices considèrent l'intérim comme un instrument de gestion des variations de cycles économiques, des fluctuations d'activité permettant d'améliorer leur compétitivité. Dans l'industrie, cette forme d'emploi est aussi particulièrement adaptée aux modèles organisationnels en flux tendus dont les contraintes temporelles (finir dans l'urgence des travaux ou simplement tenir les calendriers de production) et l'intensité du travail (le travail à la chaîne par exemple) en constituent les principaux attraits. Ces contraintes temporelles sont particulièrement visibles dans l'usage que font les entreprises de l'intérim parfois à la limite de la légalité. Censés être des travailleurs temporaires au sens de la réglementation (encadré 1), ces intérimaires deviennent en fin de compte des travailleurs avec des contrats à durée incertaine et aux périodes d'essai à durée indéterminée (Tranchant, 2018). De plus, la baisse tendancielle de la durée moyenne des missions témoigne de la volonté des entreprises d'ajuster au plus près le coût que représente le recours aux agences d'intérim. Cette durée moyenne des missions d'intérim est en effet passée de plus de 4 semaines dans les années 1970 (Belkacem, 1997) à moins de 10 jours aujourd'hui selon la Dares⁶. Ces conditions de travail sous contrainte de temps, de durée et de rythme ne sont pas sans effets sur la santé de ces travailleurs. Aussi, le recours aux intérimaires est-il dicté par des impératifs d'urgence, de réactivité et de performance :

6. Dares, « L'emploi intérimaire », données au 6 avril 2022, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/emploi-interimaire>.

Encadré 3 - Le BTP : un secteur exposé aux accidents du travail (AT)

Les statistiques sur le sujet des AT sont régulières. Elles concernent particulièrement les ouvriers dans leur ensemble. Elles ne sont pas aussi détaillées pour les intérimaires. Mais nous savons que les intérimaires sont très majoritairement détachés sur des missions d'ouvriers, particulièrement dans le BTP. Ce secteur d'activité économique comprend deux branches : le bâtiment et les travaux publics. Avec l'intérim, ce sont les deux domaines d'activité les plus concernés par les accidents du travail au plan national. Parmi l'ensemble des salariés, tous statuts confondus, les ouvriers constituent la catégorie socioprofessionnelle la plus concernée par les accidents du travail au plan national¹. C'est dans cette catégorie que nous trouvons la majorité des intérimaires. Le taux d'accidents est particulièrement élevé pour ces travailleurs : environ 11 points de plus comparativement à l'ensemble des salariés en moyenne nationale (Euzenat, 2009). Au sein du secteur du BTP, ce sont les travaux de construction qui affichent le nombre d'accidents du travail le plus important. Pour les activités de construction spécialisées par exemple, en 2019, on dénombre 71295 AT dont plus de 9 AT sur 10 avec arrêts de 4 jours et plus, et 130 décès. La construction de bâtiment totalise cette même année 5701 AT dont la quasi-totalité avec arrêts de 4 jours et plus, et 15 décès. Le génie civil a concerné 5427 AT dont l'essentiel avec arrêts de 4 jours et plus, et 19 décès (Cnam-TS, 2020). Pour l'Organisme professionnel de prévention du BTP, ce sont 88531 accidents du travail nécessitant un arrêt de travail qui ont été recensés dans le secteur du BTP en 2018 (OPPBTB, 2019), soit l'effectif le plus élevé d'accidents du travail cette année-là. Concernant les causes, près d'un AT sur deux (48 %) est le fait de manutentions manuelles, 17 % de chutes de hauteur, 15 % de l'outillage à main et 14 % de chutes de plain-pied. Ces quatre causes expliquent 94 % des AT cette année-là (*ibid.*)

Selon Ravallec *et alii* (2009), le taux de fréquence des accidents du travail² mesuré par le nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'arrêt de travail pour 1 million d'heures d'activité s'établit à 54,3 pour l'intérim contre 25,7 pour la moyenne des salariés en 2007. Les intérimaires connaissent donc une fréquence d'accidents de travail deux fois plus importante que l'ensemble des salariés (Kornig *et al.*, 2007). Ce résultat est confirmé par d'autres études comme l'enquête menée par la Dares en 2003 (Hamon-Cholet, Sandret, 2007). Le taux de fréquence des accidents du travail des ouvriers dans le BTP s'accroît même dans la dernière décennie, et atteint 61,9 accidents du travail pour 1000 salariés en 2015 (+14 % en 8 ans). En 2016, il se fixe une nouvelle fois au niveau le plus élevé avec 40,3 contre 29,6 pour l'alimentation, 19,8 pour la métallurgie, 15 pour le commerce non alimentaire... (Cnam-TS, 2016)



Selon l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS, 2022), les accidents du travail dans l'intérim sont aussi plus graves. Cette importance du taux de gravité³ était déjà observée en 2006 par cet institut : il était environ de 2,5 pour les intérimaires, contre 1,27 pour l'ensemble des salariés.

Bien que le nombre d'accidents du travail ait tendance à diminuer ces dernières années dans le BTP grâce notamment aux efforts de prévention, ce secteur reste l'un des plus sinistrés avec un indice de fréquence presque deux fois supérieur à la moyenne des autres secteurs (Cnam-TS, 2015). Le BTP est également concerné par un nombre important de maladies professionnelles : 6 546 en 2013. Il se situe en troisième position derrière le secteur du travail temporaire, de l'action sociale et de la santé (7 393) ainsi que des services, commerces et industrie de l'alimentation (10 347) (Cnam-TS, 2014). La quasi-totalité de ces maladies (92,3 %) concerne des troubles musculosquelettiques (Cnam-TS, 2015)⁴.

1. Selon la Dares, en 2007, au plan national, pour l'ensemble des salariés, les ouvriers connaissent en moyenne 48 accidents du travail (AT) pour 1 million d'heures de travail contre 3 seulement pour les cadres et chefs d'entreprise (Euzenat, 2009).

2. Définition de la Caisse d'assurance retraite santé au travail (Carsat).

3. Jours d'incapacité temporaire x 1 000 / nombre total d'heures travaillées (définition de la Carsat).

4. Il s'agit de troubles de l'appareil locomoteur pour lesquels l'activité professionnelle peut jouer un rôle dans la genèse, le maintien ou l'aggravation. Les TMS affectent principalement les muscles, les tendons et les nerfs, c'est-à-dire les tissus mous. Voir « Prévention des risques liés aux positions de travail statiques », Fiche pratique de sécurité, ED 131, INRS, 1^{re} édition 2008 réimprimée en mars 2012, <https://fr.pokerlistings.com/assets/pdf/ed131.pdf>.

les fluctuations de l'activité sont reportées sur cette main-d'œuvre fragilisée, instable et le plus souvent passagère.

1.2. Les intérimaires : une population d'ouvriers très segmentée

Selon les données publiées par la Dares et reprises dans les rapports annuels économiques et sociaux de Prism'emploi, comparativement aux employés permanents, les intérimaires sont relativement plus jeunes (âge moyen : 37 ans pour les intérimaires contre environ 41,8 ans pour l'ensemble des salariés) (Prism'Emploi, 2021). Si pour tous les intérimaires en France, plus des trois quarts sont des ouvriers parmi lesquels moins de la moitié (40 %) est qualifiée, ces caractéristiques sont encore plus prononcées pour le secteur du BTP, là où les accidents du travail sont plus nombreux et plus graves. En effet, il s'agit très majoritairement, pour ne pas dire exclusivement, d'ouvriers, relativement jeunes, disposant de surcroît d'une faible expérience et surtout, de passagers ou d'occasionnels dans l'intérim. Parmi ces travailleurs, nous trouvons également beaucoup d'étrangers. Une étude récente de la Dares (Desjonquères *et al.*, 2021) montre en

effet qu'environ 10 % des emplois en France, tous secteurs économiques confondus, sont occupés par des immigrés. Nous les trouvons très majoritairement sur des postes de travail exposés « à des conditions de travail contraignantes et/ou à des tensions sur le marché du travail ». Derrière le secteur des services aux particuliers et aux collectivités territoriales, le secteur du bâtiment et des travaux publics constitue d'ailleurs le deuxième plus important employeur de travailleurs étrangers ou d'origine étrangère. Ces derniers sont surreprésentés dans les postes de travail de faible niveau de qualification et les emplois les plus précaires comme l'intérim. Pour occuper rapidement un emploi, cette main-d'œuvre étrangère utilise les services des agences d'intérim et est prête à accepter des conditions de travail difficiles (Jounin, 2009a). Dans le domaine de la sécurité au travail se pose alors une question cruciale qui est celle de la compréhension rapide des consignes de sécurité sur le lieu de travail. Ce sujet a été éclairé par le débat autour de la fameuse « clause de Molière » dans les appels d'offres des marchés publics du secteur de la construction, qui impose l'usage et la compréhension du français sur les chantiers publics depuis 2017. Il est de la responsabilité des agences d'intérim de s'assurer que les intérimaires qu'elles détachent maîtrisent correctement le français pour au moins comprendre les consignes de sécurité et ainsi se préserver de potentiels risques d'accidents du travail.

Une autre dimension de l'intérim qui explique cette vulnérabilité des intérimaires aux accidents du travail concerne la forte volatilité et segmentation de cette population de travailleurs (Belkacem, 1997 ; Domens, 2011). C'est une caractéristique que l'on retrouve d'ailleurs dans beaucoup d'autres pays (Belkacem *et al.*, 2011).

L'analyse des parcours de vie des intérimaires que propose par exemple Faure-Guichard (1999) distingue trois logiques différentes de passage par l'intérim :

- une première logique caractérisait un intérim dit *d'insertion* et rendait compte d'un phénomène structurel correspondant à l'entrée sur le marché du travail, en début de cycle professionnel, à la sortie de l'école par exemple pour les jeunes ;
- une deuxième logique concernait un intérim *de transition*, le plus répandu selon Faure-Guichard. Ici l'intérim n'était qu'un passage, perçu et conçu comme transitoire dans un itinéraire professionnel. Il recouvrait cependant des situations relativement variées en termes d'âge, de type d'expérience professionnelle et de nature des missions ;
- une troisième logique se rapportait à un intérim dit *de profession*, résultant d'un choix délibéré de passage par les services des agences de travail temporaire.

Domens (2011) distinguait quant à lui cinq situations spécifiques d'intérimaires à la fois du point de vue des profils socioprofessionnels et des motivations à l'égard de l'intérim : les *intérimaires permanents* qui se caractérisent par des durées de mission moyennes élevées ; les *intérimaires occasionnels* affichant à l'inverse des durées de mission moyennes très faibles ; les *intérimaires irréguliers* qui montrent une relative ancienneté dans l'intérim, mais un temps de travail très variable ; les *intérimaires en insertion pro-*

gressive et enfin, les *intérimaires intensifs récents* dont leur principale caractéristique est une présence récente dans l'intérim mais avec un volume de travail en croissance rapide.

Glaymann (2008) insistait également sur cette forte diversité de la population intérimaire. Il distinguait les intérimaires qu'il qualifiait d'*utilitaristes* (acquérir une qualification monnayable sur le marché du travail), de *contingents* (faciliter une transition professionnelle par exemple), d'*autonomes* (choix de liberté à l'égard du travail), ou encore de *faute de mieux*. Il soulignait cependant que le choix d'opter pour l'intérim reste dans la plupart des cas un choix sous contrainte, ce que confirment nos propres observations de terrain.

C'est ce que notent également d'autres auteurs comme Mashkova (2008) ainsi que Barbier *et alii* (2000) pour le secteur de la logistique. Ces derniers observent une population composée d'intérimaires ponctuels plutôt de passage, d'intérimaires permanents (permatemp) qui ont fait leur preuve et d'intérimaires nouvellement embauchés qui seront alors testés et sélectionnés.

Au-delà de ces différentes classifications, il faut retenir qu'une majorité d'intérimaires cherche à quitter l'intérim au plus vite. Ils sont nombreux à déclarer recourir à ce statut d'emploi « faute de mieux ». Ils investissent peu cette période d'intérim, et acceptent souvent ces conditions de travail difficiles parce qu'ils espèrent que cela ne durera pas. On comprend mieux pourquoi les accidents du travail sont nombreux dans ce secteur d'activité économique en dépit des efforts de prévention réalisés par les organisations professionnelles, à commencer par les actions de sensibilisation aux accidents du travail menées par les ETT elles-mêmes (Belkacem, Lhotel, 2012).

II. Quel état de santé des travailleurs intérimaires ?

Les entreprises font de plus en plus souvent appel à l'intérim pour des missions de durées tendanciuellement plus courtes. Comme les intérimaires sont souvent appelés dans l'urgence, on peut se poser la question suivante : comment ces salariés s'adaptent-ils à des conditions de travail et à des environnements de travail évolutifs ? Quels problèmes rencontrent-ils le plus souvent dans l'exercice de leur activité ? Et comment ces problèmes affectent-ils leur santé ? Nous avons effectué deux enquêtes de terrain auprès d'intérimaires et responsables d'organismes de prévention pour avancer des premiers éléments de réponse (encadré 4 ; II.1). Avant de répondre à ces questions, il convient de définir ce concept de santé en lien avec le travail aux contours très flous (II.2).

II.1. La santé des travailleurs : un concept protéiforme

Comment définir la santé en lien avec le travail ? C'est un objet difficile à cerner. Dans une optique sociologique et économique, les travaux sur le sujet montrent que la santé est avant tout un état dynamique, liée au bien-être physique, social et psycho-

Encadré 4 - Deux enquêtes auprès d'intérimaires en 2008, de responsables d'organismes de prévention et de travailleurs en 2017

La première enquête concerne une étude sur l'intérim, les conditions de travail et la santé des intérimaires réalisée en 2008 (Belkacem, Montcharmont, 2009). Financée par la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de la Région Lorraine, cette recherche a été organisée autour de deux investigations de terrain :

- une enquête par questionnaires auprès de 110 intérimaires (taux de réponse 54 %). L'échantillon d'intérimaires a été constitué sur une base aléatoire en nous appuyant sur le réseau d'agences et d'entreprises de travail temporaire de trois principales zones d'emploi (Nancy, Longwy et Thionville) ;
- douze entretiens semi-directifs approfondis ont constitué le second volet de cette recherche. L'objectif de ces entretiens était de compléter l'analyse quantitative sur des points précis mis en évidence par l'exploitation des questionnaires.

Plus récente, la seconde enquête (2017), financée par le CNRS, avait pour objet de questionner la notion de marge de manœuvre des intérimaires. Cette investigation a été menée à partir d'entretiens exploratoires entre février et juin 2017 auprès de responsables d'organismes de prévention de Lorraine :

- l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)¹ de Metz (Monsieur C., chargé de mission) ;
- l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP)² (Monsieur P., adjoint du directeur d'agence du Grand-Est) ;
- la Caisse d'assurance retraite et santé au travail (Carsat) Nord-Est³ (Madame Z., ergonomiste ; Madame C. F., ingénieur conseil ; Monsieur B., ingénieur conseil).

Cette enquête a été également complétée par des entretiens exploratoires auprès d'une dizaine de salariés, intérimaires et anciens intérimaires d'entreprises industrielles et du BTP de la région nancéenne.

1. Ses principales missions consistent à améliorer les conditions de travail et de management au travail ; elles ont aussi pour but de prévenir l'usure professionnelle.

2. Son rôle consiste à présenter les différents métiers et les équipements de protection individuelle. Cet organisme propose aussi des formations.

3. Cette structure propose également des formations pour réduire les risques. Elle a enfin une mission de prévention des risques professionnels auprès des entreprises.

logique : elle ne se résume donc pas à l'absence de maladies⁷. Elle se réfère également à l'adaptation à un environnement mais aussi à une ressource qui peut prendre la forme d'un capital (capital santé). Par problèmes de santé, il faut comprendre les situations où les capacités physiques et intellectuelles des travailleurs sont, temporairement ou définitivement, affectées ou affaiblies. Les problèmes de santé produisent ce que Canguilhem (1948) qualifiait de changement « d'allure de vie », celle-ci pouvant être saisie, selon Célérier (2008), suivant trois dimensions : la vitesse, le rythme et l'apparence. En affectant la vitesse de vie, son rythme et son apparence, les problèmes de santé liés au travail contribuent à modifier l'allure de vie. Ceci montre le caractère complexe et multidimensionnel des impacts du travail intérimaire sur les conditions de travail et la santé de ces travailleurs. Selon cet auteur, en droit, les catégories juridiques relatives aux problèmes de santé, liés ou non au travail, sont insuffisantes pour rendre compte de cette relation travail-santé. Le droit prévoit en effet l'incapacité temporaire (la maladie) ou durable (invalidité dont la gravité est mesurée à l'aide d'une échelle à trois niveaux justifiant des indemnités différenciées). Il existe une troisième catégorie : l'inaptitude, dont les contours sont eux aussi relativement flous. Le traitement juridique de la maladie apparaît donc, selon nous, très réductrice. Comment prendre en compte par exemple les souffrances au travail ? Ou le cas des travailleurs qui, par crainte de perdre leur emploi, ne déclarent pas leur maladie, situation pourtant très fréquente dans l'intérim (Belkacem, Montcharmont, 2009 ; Jounin, 2009b) ? Dans la suite de cet article, nous retiendrons cette définition extensive de la santé, plus appropriée selon nous pour analyser les conditions de travail et ses impacts sur la santé.

II.2. Des conditions de travail difficiles

Dans le tableau 3, nous présentons une synthèse des résultats concernant les principales caractéristiques des conditions de travail issues de notre enquête des intérimaires en mission dans les secteurs de l'industrie et du BTP.

Pour une grande majorité des intérimaires que nous avons questionnés, les conditions de travail sont perçues comme le plus souvent difficiles. La moitié de ces travailleurs reconnaît adopter des postures inconfortables ou inadéquates durant leur travail : le fait de rester dans la même position pendant une longue période est une source de problèmes et de gêne⁸. Cette situation se complique lorsque les mouvements sont répétitifs, ce qui est le cas dans les situations de chaînes de travail et concerne plus d'une personne interrogée sur deux. Les postures inconfortables sont quotidiennes pour les

7. Sur la notion légale de la maladie, l'art. 3 al. 1 LPGA dispose que : « est réputée maladie toute atteinte à la santé physique, mentale ou psychique qui n'est pas due à un accident et qui exige un examen ou un traitement médical ou provoque une incapacité à travailler ».

8. « Prévention des risques liés aux positions de travail statiques », Fiche pratique de sécurité, ED 131, INRS, 1^{re} édition 2008 réimprimée en mars 2012 disponible en ligne : <https://fr.pokerlistings.com/assets/pdf/ed131.pdf>.

trois quarts des travailleurs en intérim qui exercent des activités nécessitant une manutention importante et le port de charges lourdes, comme par exemple de sacs de ciment de 25 kg. Un peu plus de quatre intérimaires sur dix signalent également les effets négatifs de machines ou d'outils (meuleuses, boulonneuses, perceuses, marteaux piqueurs, cisailles). Les intérimaires occupent souvent des postes de faible niveau de qualification et sont cantonnés à des tâches périphériques ou subalternes : ils sont donc considérés comme interchangeable et facilement remplacés (Everaere, 2008). Ils travaillent sur des chaînes de production par exemple dans l'industrie automobile. Du fait de la répétitivité des tâches qui ne demandent qu'un temps d'apprentissage très court du point de vue des employeurs, ces salariés doivent affronter des cadences élevées : plus de la moitié des intérimaires enquêtés déclarent y être soumis.

Tableau 3 - Les principales caractéristiques des conditions de travail des intérimaires enquêtés

Caractéristiques des conditions de travail	Effectifs concernés (N=60)	%
Postures inadéquates (positions longues accroupie, debout, penchée, assise, etc.)	35	58,3
Répétitivité des gestes	33	55,0
Manutention et port de charges lourdes	43	72,9
Vibration d'outils ou de machines	25	42,4
Rythmes et cadences de travail très élevés	33	55,0
Contrôle fréquent du travail	42	70,0
Manque d'autonomie dans le travail	58	96,7

Lecture : 58 intérimaires sur 60, soit 96,7 % des intérimaires interrogés déclarent manquer d'autonomie dans le travail.

Source : Enquête - DRTEFP (Belkacem, Montcharmont, 2009).

Nos résultats vont dans le même sens que de nombreuses conclusions d'études menées sur le sujet. En s'appuyant sur une exploitation de l'enquête « Conditions de travail », Rouxel (2009) montre, en effet, que ces salariés intérimaires sont souvent soumis à des contraintes de rythme, une faible autonomie et diverses pénibilités physiques. D'autres études, comme celle menée par Lorient (2001), vont dans ce sens. Parmi les enquêtés qu'il a rencontrés, Sylvaine, ouvrière intérimaire dans l'industrie alimentaire, exprimait cette réalité des contraintes liées au temps et à la répétitivité dans l'intérim :

« On nous demandait de plus en plus de vitesse parce qu'on avait plus de commandes. On avait un couteau et pas de gants en mailles... Vu la rapidité, à la place de couper la viande, j'ai coupé mon doigt. J'étais dans la boîte depuis plus de 3 mois, j'étais intérimaire. Je n'avais eu aucune formation, on apprenait sur le tas (...). »

Le contrôle permanent est également une caractéristique courante des conditions de travail des intérimaires qui accroît les pressions psychologiques. En effet, un peu plus des deux tiers des intérimaires ayant répondu à notre enquête par questionnaire signalent une pression hiérarchique fréquente. La spécificité de la relation d'intérim, une relation triangulaire, génère plusieurs formes de contrôle : celle qu'exerce l'entreprise utilisatrice (EU) sur le travail, son résultat et son déroulement, mais aussi celle qu'exerce l'entreprise de travail temporaire (ETT) à l'issue de la mission. Ce double contrôle traduit une double soumission de l'intérimaire à l'ETT qui peut lui proposer d'autres missions s'il donne satisfaction, mais aussi à l'EU, qui peut lui proposer tout simplement une embauche ferme et le soustraire ainsi à la précarité et au chômage récurrent. Les intérimaires sont également soumis à des contraintes organisationnelles importantes, notamment du fait de leurs horaires évolutifs et changeants. Cet aspect est confirmé par Gorgeu et Mathieu (2011), selon lesquels un intérimaire peut successivement connaître le travail en deux équipes alternantes, le travail de nuit, mais aussi le travail du week-end en fonction des besoins de l'entreprise utilisatrice. Ces conditions de travail difficiles augmentent la vulnérabilité de ces travailleurs aux accidents du travail, comme le reconnaît l'organisation syndicale professionnelle du secteur de l'intérim (De la Tour, 2008). Ces conditions de travail difficiles conduisent également à des problèmes de santé récurrents chez les intérimaires.

II.3. Quels sont les problèmes de santé le plus souvent déclarés par les intérimaires ?

Dans les discours des travailleurs intérimaires, deux types de problèmes de santé sont soulignés le plus fréquemment : des douleurs dorsales (60 %) et des problèmes de stress et d'anxiété (52 %).

Lors de manutentions de charges, des tâches sont récurrentes, répétitives dans l'intérim : le dos est particulièrement sollicité. Les douleurs dorsales peuvent prendre des formes variées : arthrose vertébrale, douleurs aiguës, scoliozes, lumbagos, sciaticques, hernies discales... Ces douleurs sont provoquées par différents facteurs tels que la raideur (suite à une même posture ou l'exécution de mêmes gestes sur une longue durée), le port ou la manutention de charges ou le surmenage musculaire. Elles peuvent survenir après une chute, notamment en ce qui concerne les douleurs aiguës, fréquentes lorsque le travail doit être réalisé dans l'urgence comme souvent dans l'intérim. Déviation de la courbure vertébrale, la scoliose fait suite à des mauvaises postures prolongées.

Ces douleurs sont difficilement reconnues comme des maladies professionnelles : ce sont pourtant des problèmes de santé fréquents, comme l'indique Tranchant (2018:118) dans son étude sur les intérimaires du secteur de la logistique. L'auteur y souligne en effet que dans la manutention manuelle des colis, les préparateurs de commandes sont particulièrement concernés par des maux de dos (lombalgies, hernies) causés par des chocs et des accidents corporels. Les maladies professionnelles et les risques d'accident du travail sont fréquents également pour les intérimaires qui occupent des fonctions de caristes. Ils sont exposés à des conditions de travail extrêmes avec des risques de collision ou de chute de palettes, chacune pouvant peser plusieurs tonnes. Ils connaissent régulièrement des douleurs dans le haut du dos en raison des mouvements répétés du cou. Dans notre enquête, Pascal, 28 ans, marié, 2 enfants, manutentionnaire en intérim illustre parfaitement ce point : « Je bosse sur une plateforme logistique près de Metz. Et, toute la journée, je décharge les camions qui arrivent en continu. Ce sont des colis plus ou moins lourds. Pour gagner du temps, je les porte à la main. À la fin de la journée, je ne sens plus mon dos. Il faut que je m'allonge... »

Parallèlement à ces troubles de santé, une majorité d'intérimaires que nous avons enquêtés (52 %) reconnaît avoir des problèmes de stress et d'anxiété. Selon nos entretiens, ces troubles sont causés par différents facteurs : des exigences très élevées sur le plan de la productivité, du rendement ; des délais très brefs à respecter dans l'enchaînement des gestes ou des mouvements pour ne pas casser une chaîne. Ces problèmes de stress et d'anxiété peuvent également avoir pour origine des problèmes relationnels ou des difficultés d'adaptation à des tâches très diverses en un temps contraint. Ce dernier point constitue une caractéristique du travail intérimaire, selon Pierre, un étudiant de 22 ans qui travaillait en intérim pendant les vacances universitaires. À l'occasion de sa première mission, il avait été détaché comme aide-couvreur, pour réparer le toit d'une école située dans la banlieue nancéenne. Le chantier avait pris du retard et devait se terminer avant la rentrée scolaire. Sa mission consistait à mettre à disposition du couvreur des tuiles pour recouvrir une partie du toit abîmé : debout à côté du couvreur, prenant appui sur deux poutres horizontales à une hauteur d'environ 10 mètres du sol, il réceptionnait les tuiles qui suivaient une chaîne humaine composée des ouvriers du chantier afin de les acheminer sur le toit et les exposait auprès du couvreur. Ce jeune intérimaire a été marqué par cette mission. Il devait en effet gérer à la fois la peur de tomber et la nécessité de bien faire en suivant le rythme rapide qu'imposait la chaîne humaine d'acheminement des tuiles. Cette pression psychologique, souvent caractérisée par des exigences de résultats, est à l'origine de pressions de nature physique pouvant se traduire par des maladies. Elle peut prendre aussi une autre forme, comme nous l'explique Yvon, célibataire, manutentionnaire intérimaire, 26 ans : « C'est souvent pareil dans ce taf. On ne sait jamais si on doit venir travailler la semaine d'après. En général, le chef attend le vendredi soir pour te le dire. » C'est une pratique courante dans l'intérim d'attendre le dernier jour de la mission pour annoncer au travailleur que sa mission se

poursuit. Cela maintient une certaine pression sur lui en lui rappelant qu'il n'occupe qu'une position périphérique dans l'organisation du travail. Cette pression est aussi une garantie de productivité. Mais elle alimente le stress et l'anxiété, ceux-ci pouvant, selon Tamiozzo (2002), également affecter les autres dimensions de la vie sociale du travailleur. Ces difficultés fragilisent notamment les relations familiales et alimentent une souffrance individuelle qui provoque des risques de dépression, dont un des premiers symptômes visibles est le renfermement sur soi. C'est ce que nous a expliqué Isabelle, intérimaire (26 ans, ouvrière), qui a travaillé sur les chaînes de production dans une grande entreprise qui fabriquait des fours à micro-ondes : « Le soir, quand tu rentres à la maison, tu n'as envie de parler à personne. Tu veux en même temps que cette mission se termine vite. D'un autre côté, tu te dis : "mais qu'est-ce que je vais faire après ?", et tu veux que ça continue. »

III. Quelles marges de liberté dans le travail en intérim pour contourner, éviter ou limiter les accidents du travail ?

Pris indépendamment, le BTP et l'intérim sont les deux domaines d'activité économique recensés au niveau national ayant non seulement le plus grand nombre d'accidents du travail mais aussi les plus graves (encadré 3). Selon nos enquêtes et entretiens (encadré 4), les travailleurs disposant d'une stabilité dans l'emploi peuvent acquérir des ressources constitutives de marges de manœuvre (des espaces de liberté) leur permettant de faire face, de détecter et d'anticiper des situations dangereuses, et ainsi de préserver leur santé. Mais qu'entend-on précisément par marges de liberté dans le travail (III.1) ? Sont-elles possibles pour les travailleurs intérimaires (III.2) ? Si oui, pour lesquels ?

III.1. Le concept de marges de liberté dans le travail

Étant donné la nature des travaux réalisés dans les secteurs du BTP et de l'industrie, les risques professionnels sont permanents. Leur gestion nécessite d'importants moyens de prévention dont des protections individuelles et collectives, mais aussi de disposer d'informations complètes sur les dangers potentiels. En outre, les entreprises mettent en place des procédures détaillées ou des prescriptions afin que les ouvriers puissent travailler dans les délais prévus et sans se blesser. Mais dans certains secteurs, toutes les tâches ne peuvent pas être prescrites, ou l'employeur peut limiter les moyens mis à la disposition de celles dévolues aux intérimaires, ou les déléguer aux autres salariés. Dans le secteur du BTP, lors de la réalisation de chantiers, le conducteur de travaux peut rencontrer des aléas (retard des fournisseurs, intempéries, pannes de machines ou d'engins...) face auxquels il est contraint d'ajuster la planification des tâches (Forrierre *et al.*, 2011). C'est entre ce travail prescrit et le travail réel qu'apparaissent alors des espaces de liberté gérés de façon individuelle... et c'est là que nous pouvons repérer

une importante limite de l'intérim. Nos enquêtes montrent en effet que l'acquisition de ces marges de manœuvre est très variable d'un individu à un autre. Elles dépendent en effet de plusieurs facteurs, personnels mais aussi environnementaux, dont les plus importants sont l'ancienneté et l'expérience permise par les actions de prévention, de formation, d'entraînement, mais aussi d'organisation du travail... En ergonomie, ces espaces de liberté sont définis comme la possibilité dont dispose un travailleur pour élaborer différentes façons de travailler afin d'atteindre les objectifs de production tout en préservant sa santé (Durand *et al.*, 2008). Il peut s'agir de marges spatiales, temporelles et organisationnelles. Ce sont des espaces de liberté qui permettent aux ouvriers de contourner certaines difficultés en répartissant leurs tâches de manière différente (Gollac, Volkoff, 1996), et en choisissant leurs gestes. Cette liberté peut contribuer à réduire les problèmes de santé pouvant résulter d'accidents ou de maladies professionnelles. Nos entretiens avec les professionnels du domaine confirment ces points d'analyse : selon Madame Z., une des responsables de Carsat Nord-Est, qui est ergonomiste, avec l'ancienneté, il y a des stratégies pour se faire moins mal ou pour gagner du temps, ce que souligne aussi Monsieur C., chargé de mission à l'Aract de Metz. L'expérience professionnelle permet d'acquérir des savoir-faire dont certains permettent de préserver sa santé, de travailler plus efficacement, de se coordonner ou d'anticiper le travail des autres : il peut en résulter un gain important en termes de résultat et d'économie de soi. C'est ce que confirme Paul, ancien intérimaire ayant obtenu un CDI. Il a 17 ans d'ancienneté dans la même entreprise et déclare qu'il « peut décider d'enchaîner sur d'autres travaux » quand il a terminé une tâche. Il a donc une certaine liberté pour organiser ses tâches comme il l'entend. C'est aussi la situation de Philippe, chef de chantier désamiantage, également ancien intérimaire ayant été embauché en CDI, et qui a 16 ans d'ancienneté. Il déclare connaître parfaitement la *méthodologie du travail* et peut ainsi la changer suivant les contraintes pour travailler plus facilement ou bien en cas de danger : « J'ai déjà changé moi-même la méthodologie. Plusieurs fois ! (...) Le plan de retrait du classeur qu'on me donne, on me donne le plan de l'installation. Ils font ça sur plan. Mais sur le terrain, dans la réalité, on s'aperçoit que ce n'est pas faisable. On a le droit de le modifier. On modifie, mais on le met sur le papier (...). Il peut s'agir de changements pratiques : mettre une machine ailleurs, parce qu'on est plus près du courant, changer une issue de secours pour que les pompiers aient un accès plus facile. » Philippe a une marge de manœuvre liée à son expérience permise notamment par son changement de statut d'emploi et l'accès à un emploi stable. À côté de l'ancienneté, il y a également l'âge des salariés, ce que confirme Philippe, plombier chauffagiste longtemps en intérim et désormais en CDI : « L'avancée en âge incite plus souvent à se servir des protections et à faire attention (...). Un jeune ? Il faut savoir réfléchir, anticiper un peu. Beaucoup ne savent pas anticiper ! » Des travaux sur le vieillissement au travail montrent en effet le rôle de l'expérience dans la protection de la santé, la prévention de la fatigue et de l'usure (Gaudart, 2000 ; Pueyo, 1999). C'est avec l'expérience que les opérateurs construisent

des stratégies gestuelles qui leur permettent d'être efficaces tout en préservant leur santé selon les exigences de l'organisation (Chassaing, 2010).

III.2. Des marges de manœuvre difficiles à acquérir pour les intérimaires

Ces espaces de liberté sont difficilement acquis par des travailleurs passagers. Nous l'avons vu, les contraintes liées à l'intérim sont nombreuses : faible durée des missions, environnements de travail changeants et évolutifs, mobilisations le plus souvent dans l'urgence... Comme indiqué précédemment (voir *supra*, I.2.), les intérimaires forment une population de travailleurs très segmentée du point de vue des motivations à opter pour ce statut d'emploi, ainsi que des missions qui leurs sont confiées. Selon l'étude de la Dares, on rencontre cinq profils types d'intérimaires différents (Domens, 2011:4) : les intérimaires occasionnels (avec 42 % des intérimaires en moyenne, ce sont les plus nombreux), les intérimaires en insertion progressive (16 %), les intensifs récents (16 %), les intérimaires permanents (13 % des intérimaires en moyenne) et les intérimaires irréguliers (12 %). Les intérimaires qualifiés de permanents affichaient non seulement la durée moyenne de mission la plus élevée (3,2 semaines), mais aussi une durabilité dans l'intérim plus importante, autorisant l'accumulation d'expériences. Sur la période observée par la Dares (six trimestres entre 2003 et 2009), la quasi-totalité de ces travailleurs (94 %) était régulièrement en mission. Pour les intérimaires qualifiés d'occasionnels et d'irréguliers (plus de la moitié des intérimaires), les durées des missions sont toutefois très faibles, dépassant à peine une semaine pour le premier type (1,1 semaine) et atteignant à peine 2 semaines pour le second (1,8 semaine).

Pour les intérimaires qualifiés de permanents, appelés d'ailleurs également par la profession de l'intérim *des professionnels*, l'intérim est un choix délibéré. Ce sont eux que les agences d'intérim cherchent à fidéliser. Ils disposent généralement d'une qualification reconnue, voire recherchée sur le marché du travail local, et comme nous l'avons vu, d'une ancienneté plus importante dans l'intérim. Nos enquêtes montrent qu'ils sont souvent détachés dans les mêmes entreprises, ce qui leur permet l'acquisition de telles marges de liberté. Mais à l'inverse, pour les autres profils d'intérimaires, les intérimaires passagers, occasionnels (voir *supra*, I.2), qui représentent la majorité de ces travailleurs, l'intérim n'est qu'un moment dans leur trajectoire professionnelle, une situation souvent faite de mieux, et la constitution de marges de liberté pour se prémunir des accidents du travail et des maladies professionnelles apparaît très difficile voire impossible. En effet, comme les missions des intérimaires sont de courte durée, ces travailleurs appelés souvent dans l'urgence pour pallier à des imprévus doivent s'adapter sans cesse à des nouveaux environnements de travail. En outre, ils sont interrompus régulièrement par les salariés permanents qui les sollicitent pour réaliser d'autres tâches. Mathieu, intérimaire de 26 ans, précise ainsi : « On dirait que dès qu'ils font un truc qu'ils n'aiment pas, ils regardent vite autour d'eux pour voir s'il n'y a pas un intérimaire pas loin qui pourrait

le faire à leur place » (citation tirée de Rosini, 2012). De plus, ces travailleurs de passage n'ont pas accès à toutes les informations dont disposent les salariés stables mieux insérés dans les collectifs (Gollac, Volkoff, 2006). Méconnaissant l'environnement de travail, ils doivent travailler sous la pression de contraintes de rythme et de temps : ils ne sont d'ailleurs appelés que lorsqu'apparaît une problématique de ressources humaines ou organisationnelle à traiter rapidement. C'est ce que souligne Monsieur C., chargé de mission à l'Aract, pour qui les salariés intérimaires sont généralement plus vulnérables : « Il est plus facile de mettre la pression sur un intérimaire pour lui demander d'assumer une prise de risques car il est dans une situation précaire. Le salarié permanent peut refuser de prendre un risque notamment du fait de la connaissance de ses droits et du recours possible aux instances telles que le CSE⁹ de son entreprise pour le renseigner ». Les intérimaires qui ont des missions courtes ne sont pas forcément bien intégrés dans l'entreprise : ils n'ont pas le pouvoir de négociation nécessaire pour faire évoluer leurs conditions de travail. De plus, « les intérimaires ont généralement moins de droits que les permanents et moins la possibilité de les faire valoir » (Jounin, 2009b:196). Cela peut contribuer à expliquer que selon les résultats de nos enquêtes, la majorité des travailleurs indique ne pas toujours être bien ou être trop rapidement formés aux règles de sécurité. Ils peuvent donc être moins sensibilisés aux dangers par leur employeur, ce qui accroît leur vulnérabilité aux accidents du travail. De plus, de mission en mission, ces travailleurs sont amenés à changer de poste de travail mais également à s'adapter à de nouveaux environnements de travail. Ainsi que le souligne Monsieur P, adjoint du directeur à l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP) du Grand-Est, « le chantier change sans cesse. Il faut s'adapter au quotidien ». Connaissant mal les milieux dans lesquels ils sont amenés à travailler, les intérimaires manquent d'expérience et ne maîtrisent pas tous les risques, or, selon Monsieur P., « il faut des années pour se rendre compte de tous les risques ». L'exposition aux dangers des intérimaires est accrue par le manque de formation adéquate. Ce cumul de facteurs favorise les accidents dans cette population fragilisée de travailleurs sur qui pèse la gestion des incertitudes, des aléas que rencontrent les entreprises.

Enfin, en espérant bénéficier d'un renouvellement de leur mission voire accéder à un contrat de travail permanent (Ravallec *et al.*, 2009), les intérimaires peuvent délibérément prendre des risques en cherchant à donner le meilleur d'eux-mêmes afin de montrer ce dont ils sont capables et qu'ils sont performants. Ils acceptent alors plus facilement des travaux difficiles ou dangereux. En effet, selon Cru (1985), la prise de risque est un élément qui contribue à la reconnaissance par les collègues et supérieurs hiérarchiques des qualités professionnelles du travailleur, qui sera d'autant plus apprécié et reconnu qu'il saura prendre des risques dans son activité. C'est également ce que souligne Madame CF, du Carsat Nord-Est : « L'intérimaire va accepter des travaux

9. Comité social et économique.

plus difficiles ou dangereux car il veut être embauché. », ou encore Monsieur P., de l'OPPBTP : « Les salariés en CDD et les intérimaires veulent faire vite et bien afin d'obtenir leur chance d'être recrutés malgré les risques. » Les intérimaires sont alors incités à fournir des efforts plus importants pour accéder à un CDI ou à un renouvellement de leur contrat. Mais ces comportements peuvent entraîner des accidents dont des blessures corporelles parce qu'en mission, ils n'ont pas toujours le temps de s'approprier les gestes susceptibles de préserver leur santé et doivent être rapidement opérationnels. Dans notre enquête, un peu plus de la moitié des intérimaires rencontrés fournit des efforts plus importants pour accéder à un CDI ou à un renouvellement de leur contrat.

Conclusion

Cet article s'est intéressé à l'impact de l'intérim sur les conditions de travail et sur la santé de ces travailleurs dans les secteurs de l'industrie et du BTP à partir de deux enquêtes. Il montre que les raisons de la surexposition des intérimaires aux accidents du travail sont à mettre en relation avec la nature même de cette activité. Pour être efficace, l'intérim doit être en effet un bon instrument de gestion des aléas et de l'incertitude inhérente à la gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail dans les entreprises. Mais ces aléas sont reportés sur des travailleurs qui doivent être rapidement opérationnels : les temps d'adaptation aux postes de travail sont courts voire inexistant dans un contexte de baisse tendancielle de la durée des missions d'intérim. L'analyse des caractéristiques sociodémographiques des intérimaires montre en effet que ceux-ci forment une population de travailleurs plutôt ouvrière, relativement jeune, souvent étrangère, bénéficiant d'une faible expérience, et qu'on appelle le plus souvent dans l'urgence pour travailler dans des environnements de travail très changeants avec des conditions de travail difficiles : postures inadéquates, répétitivité des gestes, port de charges lourdes, cadences de travail élevées, etc. Ces conditions de travail difficiles ne sont pas sans conséquences sur leur santé.

Nous avons insisté sur deux types de problème de santé récurrents : les troubles musculosquelettiques dont les douleurs dorsales et les problèmes de stress et d'anxiété. Cette étude montre que seuls les travailleurs disposant d'une ancienneté génératrice d'expérience, ayant des profils d'intérimaires dits « permanents » ou « professionnels », peuvent acquérir des ressources permettant de limiter les accidents du travail. Accumulant des missions plus régulières et longues que la majorité des intérimaires détachés par les ETT (les occasionnels de l'intérim et des irréguliers), qui ne disposent pas de suffisamment d'expérience pour se protéger des accidents du travail, ces intérimaires peuvent en effet mieux gérer ces difficultés inhérentes aux conditions de travail. Cela explique sans doute pourquoi les secteurs de l'intérim et du BTP sont davantage concernés par les accidents du travail que les autres secteurs économiques au plan national.

Quelles sont alors les pistes d'action pouvant être envisagées pour améliorer les conditions de travail des intérimaires ? Deux orientations peuvent être proposées. La première consiste à responsabiliser davantage les entreprises utilisatrices, à commencer par faire respecter les règles de sécurité : les entreprises de travail temporaire font certes office d'employeur légal des travailleurs intérimaires, mais elles ne contrôlent ni le processus de production, ni la définition de l'organisation du travail et des conditions de travail qui en découlent. De plus, elles ne sont pas toujours informées des affectations de l'intérimaire sur les postes de travail au sein de l'entreprise utilisatrice. La seconde piste serait de stabiliser davantage les intérimaires sur la base de contrats de travail plus pérennes, de manière à ce qu'ils bénéficient au mieux des apprentissages du travail, ou encore de mieux adapter les missions à leurs profils socioprofessionnels. Une stabilisation des intérimaires sur des contrats de travail plus stables autoriserait le développement d'actions de formation plus longues. La mise en place en 2014 d'un contrat de travail à durée indéterminée pour les intérimaires va dans le bon sens, mais il doit être accessible à davantage d'intérimaires et autoriser des périodes de formation de plus longue durée et systématiques.

Références bibliographiques

- Barbier C., Cuny C., Gaborieau D. (2020), « Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique. Enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne », *Travail et Emploi*, n° 162, p. 23-45, <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2020-3-page-23.htm>.
- Belkacem R. (1997), *La relation salariale dans l'intérim*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, <https://www.theses.fr/1997PA010021>.
- Belkacem R., Kornig C. (2012), « Le travail intérimaire : de ses origines à son institutionnalisation », in Laviolle C. (dir.), *Repenser le travail et ses régulations*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, p. 195-210, <https://doi.org/10.4000/books.pufr.17651>.
- Belkacem R., Lhotel H. (2012), « Les pratiques de formation dans l'intérim : formes, évolutions et limites », *Travail et Emploi*, n° 132, p. 49-63, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5844>.
- Belkacem R., Montcharmont L. (2009), *Étude sur l'intérim, les conditions de travail et la santé*, Rapport final, Direction régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Région Lorraine, Ministère du Travail.
- Belkacem R., Kornig C., Michon F. (dir.) (2011), *Visages de l'intérim en France et dans le Monde*, Paris, L'Harmattan.
- Biotteau A.-L. (2022), « L'emploi intérimaire s'accélère au 4^e trimestre 2021 (+5,4 %) », *Dares Indicateurs*, n° 13, mars, <https://www.bnsp.insee.fr/ark:/12148/bc6p07b51zp.image#>.
- Canguilhem G. (1948), « Le statut épistémologique de la médecine », in *Études d'histoire et de philosophie des sciences concernant les vivants et la vie*, 7^e éd., Paris, Vrin, p. 413-428.
- Célérier S. (2008), « Santé précaire au travail : quelques perspectives sociologiques », *Connaissance de l'emploi*, n° 56, juillet-août, <https://bit.ly/3H8qJFW>.
- Chassaing K. (2010), « Les “gestuelles” à l'épreuve de l'organisation du travail : du contexte de l'industrie automobile à celui du génie civil », *Le Travail humain*, vol. 73, n° 2, p. 163-192, <https://doi.org/10.3917/th.732.0163>.
- Cnam-TS (2012), « Industries du bâtiment et des travaux publics : Risque AT 2011 : Statistiques de sinistralité par regroupements de codes risque du CTN », *Étude 2012-178-B*, Direction des risques professionnels – Mission Statistiques, septembre.

- Cnam-TS (2014), « Risque AT 2013 : Statistiques de sinistralité tous CTN et par CTN », *Étude 2014-45-CTN*, Direction des risques professionnels – Mission Statistiques – PJ/SF, novembre.
- Cnam-TS (2015), « Les chiffres de la sinistralité en 2014 et faits marquants dans les secteurs d'activité », Dossier de presse, novembre, <https://bit.ly/3V3fi8n>.
- Cnam-TS (2016), *Synthèse de la sinistralité AT-MP 2015 tous CTN. Focus sur le périmètre du CTN C Industries des transports, de l'eau, du gaz, de l'électricité, du livre et de la communication*, Direction des Risques Professionnels – Mission Statistiques, PJ/PJ+IG, 2016-152-Cv1, décembre, <https://bit.ly/41y7iPb>.
- Cnam-TS (2020), « Risque accident du travail : statistiques sur la sinistralité de l'année 2019 suivant la nomenclature d'activités française (NAF) », *Étude 2020-166*, Direction des risques professionnels – Mission Statistiques, septembre, <https://bit.ly/3prd7zL>.
- Cru D. (1985), « Les règles du métier », in Dejours C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Éditions de l'AOCIP, p. 29-50.
- De la Tour A. (2008), *Quel travail ? De l'agence d'intérim à l'agence d'emploi*, Paris, Prisme Éditions.
- Desjonquères A., Lhommeau B., Niang M., Okba M. (2021), « Quels sont les métiers des immigrés ? », *Dares Analyses*, n° 36, juillet, <https://bit.ly/3LoIjIf>.
- Domens J. (2011), « Parcours des intérimaires : les intérimaires les plus expérimentés ont été moins touchés par la crise de 2008-2009 », *Dares Analyses*, n° 033, avril, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2011-033.pdf>.
- Durand M.-J., Vézina N., Baril R., Loisel P., Richard M.-C., Ngomo S. (2008), « La marge de manoeuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail : définition et relations avec le retour à l'emploi », *Études et recherches - Rapport R-566*, IRSST, <https://bit.ly/3L1JDQ4>.
- Euzenat D. (2009), « L'exposition des salariés aux accidents du travail en 2007 », *Premières Informations Premières Synthèses*, n° 50.2, Dares, décembre, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2009-12-50-2.pdf>.
- Everaere C. (2008), « La polyvalence et ses contradictions », 18^e Congrès de l'AISFLF, Istanbul, 7 juillet, https://www.researchgate.net/publication/237312192_LA_POLYVALENCE_ET_SES_CONTRADICTIONS.
- Faure-Guichard C. (1999), « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et Emploi*, n° 78, p. 1-20, <https://bit.ly/3pwWSB1>.

- Forrierre J., Anceaux F., Cegarra J., Six F. (2011), « L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction : ordonnancement et supervision d'une situation dynamique », *Le Travail humain*, vol. 74, n° 3, p. 283-308, <https://doi.org/10.3917/th.743.04>.
- Freyssinet J. (1979), *La stratégie de structuration de l'emploi dans les grands groupes industriels*, Commissariat général au Plan, Emploi et Système productif.
- Gaudart C. (2000), « Conditions for maintaining ageing operators at work – A case study conducted at an automobile manufacturing plant », *Applied Ergonomics*, n° 31, p. 453-462, [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00024-7](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00024-7).
- Germe J-F., Michon F. (1979), « Stratégie des entreprises et formes particulières d'emploi », Séminaire d'Économie du travail, CNRS, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Ronéo.
- Glaymann D. (2008), « Pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire ? », *Travail et Emploi*, n° 114, pp. 33-43, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.1982>.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), « *Citius, altius, fortius* : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 54-67, <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3194>.
- Gollac M., Volkoff S. (2006), « La santé au travail et ses masques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 163, p. 4-17, <https://doi.org/10.3917/arss.163.0004>.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2011), « Intérim, conditions de travail, et santé : une étude de cas dans la filière automobile en France », in Belkacem R., Kornig C., Michon F. (dir.), *Visages de l'intérim en France et dans le monde*, Paris, L'Harmattan, p. 77-97.
- Hamon-Cholet S., Sandret N. (2007), « Accidents et conditions de travail », *Premières Informations Premières Synthèses*, n° 31.2, août, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2007.08-31.2.pdf>.
- INRS (2022), *Salariés intérimaires (intérim, travail temporaire). Santé et sécurité au travail*, <https://www.inrs.fr/demarche/salaries-interimaires/ce-qu-il-faut-retenir.html>.
- Jounin N. (2009a), « Travailleurs immigrés entre discrimination et précarité : l'exemple de l'intérim dans le bâtiment », in González-Bernaldo P., Martini M., Pelus-Kaplan M.-L. (dir.), *Étrangers et sociétés: Représentations, coexistences*,

interactions dans la longue durée, Rennes, PUR, p. 419-428, <https://doi.org/10.4000/books.pur.97919>.

- Jounin N. (2009b), *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.
- Kornig C., Reves C., Vayssière J.-L. (2007), *La prévention des risques professionnels des salariés intérimaires dans les industries de l'Étang de Berre et Fos-sur-Mer*, Rapport final, DRTEFP Paca et DDTEFP des Bouches-du-Rhône.
- Loriot D. (2001), « Accidents et organisations du travail : les enjeux de l'arrêt de travail », *Travail et Emploi*, n° 88, p. 43-63, https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/88_1556.pdf.
- Mashkova E. (2008), « Travail stable, travail précaire : confrontation productrice de risques. L'hypothèse mise à l'épreuve dans le secteur du bâtiment. Note de synthèse du rapport de recherche », *Revue française des affaires sociales*, n° 2-3, p. 391-398, <https://doi.org/10.3917/rfas.082.0391>.
- OPPBTP (2019), *Moins de décès mais plus d'accidents dans le BTP en 2018*, 18 novembre, <https://bit.ly/41XCNIID>.
- Prism'emploi (2021), *Rapport économique et social 2020*, <https://bit.ly/41SUHpn>.
- Pueyo V. (1999), « Régulation de l'efficacité avec l'expérience : quelles questions pour la construction d'indicateurs de suivi de la production ? », Actes du XXXIV^e Congrès de la Self, 15-17 septembre, p. 221-230.
- Ravallec C., Brasseur G., Ginibrière G. (2009), « Intérim. Travail temporaire, risque permanent ? », *Travail et Sécurité*, p. 1-15.
- Rosini P. (2012), « Le fragile refuge de l'habitude : rythmes et ruptures du travail intérimaire », *Techniques & Culture*, n° 58, p. 212-239, <https://doi.org/10.4000/tc.6356>.
- Rouxel C. (2009), « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Informations Premières Synthèses*, n° 28.2, Dares, juillet, <https://www.dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2009.07-28.2-3.pdf>.
- Tamiozzo A. (2002), *Comment les jeunes construisent leurs rapports à la santé*, Mémoire de Master, Université de Metz.
- Tranchant L. (2018), « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle : le cas des emplois ouvriers de la logistique », *Travail et Emploi*, n° 155-156, p. 115-140, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.8667>.

Le renouvellement syndical en quête d'alternative : les ambivalences du recours à l'*union organizing* dans le secteur du nettoyage en France

Saphia DOUMENC¹

Cet article revient sur une expérimentation de développement syndical originale issue d'un partenariat entre un syndicat non représentatif, mais fortement implanté dans le secteur du nettoyage, et une association issue du *community organizing*. À travers une enquête empirique, ce travail revient sur l'intérêt qu'il y a pour les organisations syndicales à recourir à un acteur proposant des « solutions » clés en main et *a priori* efficaces pour susciter de nouvelles adhésions dans des secteurs fortement précarisés. Ce faisant, il révèle les décalages et les tensions suscités par les diverses traditions militantes et souligne l'existence d'une véritable concurrence sur le terrain des luttes syndicales des précaires en France.

This article reviews an original experiment in union development born out of a partnership between a non-representative union strongly established in the cleaning sector, and an association created through community organising. Through an empirical investigation, this work takes a new look at the advantages for trade unions in engaging with other organisations offering apparently effective turnkey solutions to attract new membership in highly precarious sectors. In doing so, it reveals the discrepancies and tensions aroused by the divergent activist traditions and underlines the existence of genuine competition in the arena of union solutions for precarious workers in France.

1. L'autrice tient à remercier Cristina Nizzoli, Arnaud Trenta et Julie Baudrillard pour leur précieuse relecture, ainsi que l'ensemble des membres du comité de rédaction de *La Revue de l'IREs*.

Saphia Doumenc est chercheuse à l'Ires.

La question de la syndicalisation dans les secteurs les plus précarisés suscite un intérêt renouvelé depuis plusieurs années dans le champ des relations professionnelles (Bérout, Bouffartigue, 2009 ; Barron *et al.*, 2011 ; Nizzoli, 2017). Les transformations du monde du travail, en particulier le développement des activités tertiaires et de la sous-traitance, ont éloigné une partie importante de la population active des syndicats de salarié-es (Giraud *et al.*, 2018 ; Gassier, Giraud, 2020). Il existe en effet des invariants favorisant l'adhésion et l'engagement syndical comme la stabilité de l'emploi, la taille importante de l'entreprise ou la présence préalable d'instances représentatives du personnel. Les secteurs les plus précaires tels que le nettoyage, l'hôtellerie ou encore la restauration cumulent l'absence de ces facteurs déterminants de la syndicalisation². Si, dans les années 1990, la plupart des recherches en sciences sociales ont vu dans la transformation du monde du travail le marqueur d'un inéluctable déclin du syndicalisme (Labbé, 1996), certains secteurs pourtant considérés comme éloignés du champ syndical continuent de constituer des terrains où se développent des sections syndicales parfois tout à fait dynamiques (Benquet, 2011 ; Bérout, 2013 ; Nizzoli, 2015 ; Doumenc, 2019). À ce titre, le secteur du nettoyage offre un observatoire idéal des reconfigurations des pratiques syndicales.

La préoccupation pour la re-syndicalisation à destination d'un public spécifique, les femmes, est la plus précoce en France à la CFDT puisqu'elle y est initiée dès les années 1980 (Guillaume, Pochic, 2014). La CGT se développe également dans les secteurs très féminisés de l'aide à domicile et du nettoyage³. L'union syndicale Solidaires cherche à s'implanter dans le secteur du nettoyage avec une forte présence dans le nettoyage des trains et des gares⁴. En effet, s'implanter dans le secteur du nettoyage permet en quelque sorte aux syndicats de susciter des adhésions auprès de populations non seulement précaires mais également minorisées en raison de leur genre et souvent de leur origine nationale. Toutefois, ces stratégies connaissent certaines limites au regard de leurs objectifs, les syndicats, porteurs de traditions et de mémoires sociales qui les dépassent parfois, tendant à reproduire certaines formes de domination et d'inégalité de représentation. Ainsi, les femmes, particulièrement les précaires, demeurent largement sous-représentées dans les centrales syndicales françaises⁵.

2. Plus généralement, cela concerne l'ensemble des secteurs impactés par l'émiettement des unités de travail, voire par le développement du travail pour des plateformes numériques, privilégiant les statuts de travailleurs « indépendants ».

3. En plus des luttes emblématiques des années 2010, la CGT-HPE a très récemment gagné un conflit après 22 mois de lutte, opposant des femmes de chambre à l'hôtel Ibis : G. Bernard, « Hôtel Ibis Batignolles : les clés d'une victoire historique pour les femmes de chambre », *Rapports de force*, 26 mai 2021, <https://bit.ly/3otugbP>.

4. En 2017, Sud-Rail a ainsi soutenu la grève des agentes et agents d'entretien de la gare Saint-Denis : « Île-de-France : fin de grève chez les salariés du nettoyage des gares », *Le Parisien*, 15 décembre 2017, <https://bit.ly/424JzoY>.

5. Ce constat vaut également pour d'autres pays occidentaux, notamment le Royaume-Uni (Guillaume, 2018).

Les recherches concernant la manière dont les syndicats français tentent de se frotter aux fractions les moins stabilisées et organisées du salariat sont assez récentes dans le champ académique en France en comparaison des pratiques, réflexions et théories développées dans les pays anglo-saxons depuis les années 1990 (Frege, Kelly, 2004). Il faut dire que les moyens mis en place par les syndicats anglo-saxons diffèrent largement de ceux déployés par les organisations syndicales françaises, dans un contexte juridique où les relations professionnelles se distinguent du modèle français : la grande faiblesse de la protection des travailleurs et des travailleuses par le droit rend presque vitale la présence d'un syndicat dans l'entreprise. Les syndicats nord-américains ont donc davantage investi ces politiques de « revitalisation » du syndicalisme et l'on assiste au développement d'un nouveau type d'organisation syndicale que l'on appelle l'*union organizing*.

L'*union organizing* peut être défini comme un projet d'émancipation des travailleurs et travailleuses des classes populaires basé sur des réseaux de solidarités professionnels et extra-professionnels (communautaires, de quartier, familiaux, etc.). Ce syndicalisme de mouvement social et d'action directe s'organise principalement autour de campagnes d'entreprise ciblées en mettant en place de nouvelles alliances et structures chargées d'organiser les précaires (Voss, 2010 ; Chauvin, 2016). Dans ce modèle, le travail des salarié-es en charge de l'organisation des précaires, les *organizers*, est essentiel. Leur but consiste à produire des *leaders* au sein des entreprises en mettant en œuvre des actions concrètes à portée immédiate et facilement « gagnables ». Pour les défenseurs de ce renouveau syndical, l'importation de ce modèle n'est rendue possible que par la mise en place d'une méthodologie par campagnes d'entreprise et l'adoption de répertoires d'action mettant l'accent sur la recherche d'alliés extra-professionnels (Thomas, 2016). Trois niveaux de développement structurent cette stratégie de revitalisation : une stratégie « impulsée par le “haut” », à travers des campagnes spécifiquement ciblées, un ancrage plus localisé et enfin un développement « en dehors des syndicats » (Nizzoli, 2017).

Les enjeux autour de l'adhésion syndicale (nombre et profil des cotisantes et cotisants) sont particulièrement prégnants dans le monde syndical anglo-saxon tant ils structurent l'existence des organisations, garantissent leur légitimité et assurent leurs moyens financiers. Le contexte français est très différent : la représentativité syndicale est attestée par les résultats des élections professionnelles, mais les électeurs et électrices peuvent voter sans adhérer à une organisation syndicale. Ce système ne semble pas favoriser le développement de campagnes de syndicalisation spécifiquement destinées aux salarié-es parmi les plus précarisé-es du monde du travail ; pourtant, on assiste depuis quelques années à l'importation des théories et pratiques de l'*union organizing* par des universitaires et des militantes et militants. Mais malgré la place relativement importante que les réseaux académiques ont tendance à leur accorder, et qui les légitime, les initiatives d'*organizing* demeurent relativement sporadiques en France.

Cet article se propose de rendre compte d'une expérience d'*union organizing* dans le secteur du nettoyage, afin d'approfondir la question de la syndicalisation des fractions les plus précaires du monde du travail en France. Elle a été déployée à Lyon en 2016-2017 au sein d'un syndicat non représentatif au niveau de la branche de la propreté. La nouveauté de cette expérimentation, à laquelle cet article espère apporter des éléments de compréhension, réside dans la spécialisation assumée d'une organisation, que nous appellerons Global-U, mandatée par un syndicat, la Confédération ouvrière française (Cof)⁶, pour « aller chercher » des adhérentes et adhérents et lui donner des outils clé en main pour tenter de redynamiser les adhésions.

Ce travail repose sur une enquête de terrain réalisée entre 2016 et 2021 auprès d'un syndicat spécialisé dans la défense des salarié-es du nettoyage, la Cof (encadré 1). L'enquête, conduite dans deux villes, Lyon et Marseille, révèle rapidement une différence en termes de vitalité syndicale⁷. Alors qu'à Marseille les adhérentes et adhérents du nettoyage multiplient les mobilisations et les victoires syndicales, l'antenne lyonnaise peine à insuffler de véritables dynamiques collectives. En juillet 2016, le salarié responsable des permanences juridiques et syndicales est mis en arrêt de travail pour *burn out*, puis démissionne de ses fonctions. Ce départ soudain fragilise la structure et son développement puisqu'aucune transition n'a pu être mise en place, alors même que 2016 est la pire année que le syndicat ait connue en termes de nombre d'adhésions. Il suscite également un sentiment d'amertume de la part des équipes militantes syndicales car plusieurs adhérents du nettoyage et du bâtiment de la Cof rejoignent cet ancien responsable dans une autre organisation syndicale où il occupe désormais un poste de permanent⁸. C'est dans ce contexte difficile qu'est entrepris un partenariat avec une association issue du *community organizing* en vue de redynamiser la Cof dans le secteur du nettoyage à Lyon. L'objectif premier consiste à déléguer l'une des activités pourtant centrales du travail militant : la recherche de nouvelles adhésions.

L'objectif de cet article est d'analyser les enjeux et les tensions de la revitalisation syndicale en milieu professionnel précaire à travers l'*union organizing*. Plus largement, il vise à interroger les conditions de possibilité du renouvellement syndical en France. Si plusieurs éléments permettent de comprendre l'intérêt des organisations syndicales à se tourner vers les stratégies de renouvellement proposées par l'*union organizing* (I), nous verrons que l'importation de méthodes très spécifiques, parfois en contradiction avec ce que propose le syndicalisme, peut susciter certaines tensions (II). Cet article montre

6. Pour des raisons de confidentialité, le choix a été fait d'anonymiser le syndicat étudié ainsi que l'organisation en charge de développer la campagne d'*union organizing*.

7. Sur cette même enquête et pour une analyse localisée de la syndicalisation, voir Doumenc (2021).

8. Nous reviendrons plus loin sur la manière dont ces questions de revitalisation syndicale soulèvent voire suscitent des formes de concurrence syndicale.

Encadré 1 - Méthodologie de l'enquête

Cette contribution est issue d'un travail de thèse en science politique, elle s'appuie sur les matériaux construits lors d'une observation participante au sein du local syndical étudié ainsi que d'une enquête ethnographique conduite auprès de salariées du nettoyage à Lyon et à Marseille sur diverses scènes sociales (domestiques, familiales, professionnelles, mobilisations, etc.) entre 2016 et 2021. En septembre 2016, j'ai été recrutée à temps partiel pour une durée de six mois par le syndicat étudié en qualité de « chargée de développement ». Ce recrutement a constitué une opportunité pour me former et me socialiser aux permanences syndicales et juridiques, mais également pour « recruter » de futures enquêtées. C'est ainsi qu'à Lyon, 21 salariées du nettoyage ont été interviewées à intervalles réguliers pendant une période de trois ans. De nombreuses rencontres informelles ont enrichi les matériaux issus des entretiens réalisés et répétés dans le temps (une trentaine pour Lyon). Ce terrain lyonnais a été doublé d'un second terrain marseillais dont il ne sera pas fait mention dans cet article mais qui a permis de nourrir les réflexions présentées ici. Par ailleurs, les salarié·es embauché·es par le syndicat ainsi que la salariée de l'association ont été rencontré·es dans le cadre d'entretiens enregistrés à plusieurs reprises. L'objectif de la recherche doctorale était de comprendre les ressorts sociaux de l'engagement syndical de travailleurs et travailleuses situé·es aux marges du salariat. Le secteur du nettoyage a été sélectionné en raison de la récurrence de certains conflits sociaux pourtant toujours régulièrement qualifiés de mobilisations « improbables ». Notre recherche visait à saisir comment elles étaient rendues possibles.

enfin ce que cette initiative révèle des diverses stratégies de syndicalisation à l'égard des travailleurs et travailleuses précaires (III).

I. Comprendre l'intérêt pour l'*union organizing*

À l'automne 2016, la Cof se lance dans une campagne de syndicalisation à destination des femmes de chambre de la région lyonnaise dans l'espoir de relancer une dynamique largement affaiblie, nous l'avons vu, par le départ de l'ancien salarié en charge des permanences. La rencontre avec l'association spécialisée dans les campagnes inspirées du modèle de l'*union organizing*, Global-U, apparaît comme une opportunité pour le syndicat (I.1). La campagne de syndicalisation, qui se met en place dès le mois de septembre 2016, poursuit un protocole et une méthodologie très cadrés empruntant certaines pratiques du marketing à l'origine des premières divergences entre les structures étudiées (I.2).

1.1. Recourir à l'union organizing : la promesse de résultats efficaces

Global-U a été créé en 2010 par une « bande de copains qui se demandaient un peu comment faire pour changer le monde⁹ ». Cette « bande de copains » est constituée de jeunes diplômé-es issu-es des classes moyennes (au moment de l'enquête, sur les cinq membres permanents, deux étaient inscrits en doctorat, les trois autres ont un niveau Master), dont une partie a milité à l'Union nationale des étudiants de France (Unef). Dans un article consacré à cette jeune association, Karel Yon la définit comme étant « une association à but non lucratif. Ne se voulant ni un syndicat, ni une ONG, [elle] apparaît comme une organisation hybride qui combine certains traits associés aux nouvelles formes de militantisme avec les ambitions du mouvement syndical traditionnel ». L'auteur remarque que « le terme [capitalisme] n'apparaît pas dans la communication du groupe » (Yon, 2018:233). Si pendant ses premières années l'association est animée en grande partie par des bénévoles – d'ailleurs, le terme militant n'est pas employé –, c'est seulement en 2015 que des membres deviennent salarié-es. Nous n'évoquerons ici qu'un seul volet du travail de l'association, celui axé sur l'action de syndicalisation en France, mais cette association se donne également pour mission de créer des passerelles entre les différents pays. Selon Lucile, la salariée de l'association chargée de cette campagne de syndicalisation à Lyon, Global-U a pour vocation entre autres de « redonner du pouvoir aux organisations [syndicales] en relançant des organisations de base, massives et en retournant vers les gens, vers les lieux de travail, pour arriver à avoir le plus de gens syndiqués¹⁰ ». Partant du constat d'une difficile syndicalisation, voire de l'existence de « déserts syndicaux » dans certains secteurs parmi les plus précaires, l'association entend précisément accélérer ce développement syndical. Lucile explique :

« On est allé démarcher pas mal de syndicats pour savoir quels étaient leurs besoins (...) Il y avait le double enjeu : 1) de renforcer notre lien avec les syndicats et 2) d'avoir des terrains de formation pour les organisateurs. C'est comme cela qu'on s'est dit qu'il fallait avoir des terrains de syndicalisation dans les organisations en France. (...) Aucun syndicat [ne] nous a fait confiance comme eux [le syndicat étudié] sur de la syndicalisation¹¹. »

En effet, conscients de la situation du syndicat lyonnais, les membres du bureau confédéral du syndicat étudié estiment pertinent d'essayer de nouvelles méthodes. En 2016, à l'occasion d'une action militante portée par Global-U devant un McDonald's parisien, Michel¹² et Lucile font connaissance. Les deux protagonistes ne livrent pas la même version de leur rencontre. Selon Michel :

9. Entretien de l'autrice avec Lucile, salariée de l'association en charge de la campagne de syndicalisation à Lyon, 16 février 2018.

10. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

11. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

12. 67 ans, juriste et membre du bureau confédéral de la Cof.

« Durant le premier semestre 2016, il y a Lucile qui m'a appelé en me disant : "Voilà, j'aimerais qu'on se rencontre, on aimerait faire quelque chose avec vous [le syndicat] dans le nettoyage." Et c'était à l'époque où on se posait la question de comment gérer la situation que nous avions à Lyon. Donc nous sommes convenus de réfléchir à un éventuel partenariat qui s'est mis en place en septembre 2016. Donc un contrat, pas commercial, mais de partenariat : nous, on mettait une infrastructure en place et Global-U nous apportait son expérience du développement¹³. »

Dans la version de Lucile, c'est Michel qui aurait proposé l'idée d'un partenariat :

« À la base, [j'avais rencontré Michel] pour qu'il partage un peu son expérience, que je comprenne un petit peu mieux ce syndicat, comment ils avaient fait, ce qu'ils avaient fait, etc. Et quand on a pris le café, il m'a demandé ce qu'était Global-U, ce que faisait Global-U (...); je lui ai raconté un peu et on s'est dit au revoir là-dessus. Et deux mois après... il m'appelle et me dit : "J'ai réfléchi un peu, on pourrait peut-être faire des choses ensemble. (...) Nous, on a un syndicat faible à Toulouse, est-ce que vous pouvez vous lancer sur une dynamique là-bas ?" Donc, ça a été Toulouse au début, puis ça a été Grenoble. Mais nous, à ce moment-là, avec l'Alliance citoyenne – vu que l'Alliance citoyenne avait déjà porté des trucs sur le travail –, on ne voulait pas se retrouver en concurrence avec eux. Donc voilà, c'est comme cela qu'on s'est retrouvé sur Lyon¹⁴. »

Plusieurs éléments émergent de cet extrait d'entretien. D'une part, le fait que Global-U est une organisation très proche de l'Alliance citoyenne¹⁵. D'autre part, clairvoyante, Lucile mentionne une éventuelle « concurrence » entre les différentes organisations militantes. Nous reviendrons plus avant sur ce point. Que l'idée d'un partenariat ait germé d'abord dans l'esprit de Michel ou dans celui de Lucile n'a en réalité pas beaucoup d'importance : ce qui compte, c'est qu'un contrat a été conclu en septembre 2016. Ce contrat de six mois, qui a été renouvelé une fois, entérine une collaboration originale et peu voire pas expérimentée auparavant, entre un syndicat et une autre organisation en vue de déléguer le cœur de l'activité militante : recruter de nouveaux et de nouvelles adhérentes. La convention indique :

« Global-U propose son expertise et sa force de travail au service du développement des adhésions du syndicat à travers une intervention comprenant : 1) La poursuite de la campagne d'adhésion ; 2) Animation des événements/temps collectifs ; 3) Accompagnement stratégique ; 4) Prospection dans d'autres secteurs. »

13. Entretien de l'autrice avec Michel, Cof, 17 décembre 2017.

14. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

15. Cette association regroupe des citoyennes et citoyens pour la plupart issues de classes populaires, se battant contre les « injustices sociales », « toutes les concentrations de pouvoir », etc. Elle est particulièrement présente à Grenoble, où elle a été créée. Les membres fondateurs de l'Alliance citoyenne sont les mêmes que ceux de Global-U.

Bien que Michel précise qu'il s'agisse d'un contrat « pas commercial, mais de partenariat », force est de constater que le syndicat étudié sous-traite en région lyonnaise son développement syndical à une association se présentant de son côté comme un acteur spécialisé en la matière. Ce partenariat illustre ainsi le défi que constitue le renouvellement syndical du salariat précaire pour les organisations syndicales. Le besoin de recourir à un acteur spécifique proposant des outils clé en main sur la question du renouvellement syndical révèle un problème structurel auquel toutes les organisations syndicales font face : le manque de militantes et militants susceptibles de prendre en charge ce travail de « recrutement ».

On peut à ce stade également faire l'hypothèse que le recours à cette forme de délégation est une nécessité d'autant plus grande pour les petits syndicats qui, cherchant à se distinguer des organisations syndicales de plus grande audience, misent davantage sur des publics spécifiques et en marge des autres organisations. En effet, en renforçant leur position sur le plan de la présence militante dans des secteurs d'ordinaire délaissés par les organisations syndicales, les plus petits syndicats tel que celui étudié ici espèrent gagner en légitimité sur le terrain. D'autres organisations syndicales représentatives au niveau national ont en effet également été sollicitées par l'association Global-U sans que cela n'ait donné lieu à un partenariat aussi formalisé.

Avant de présenter précisément les points d'achoppement entre les différentes visions du militantisme des deux organisations étudiées, il convient d'analyser le protocole méthodologique proposé et mis en place par l'association.

1.2. La critique d'un « modus operandi » générique et systématique

Global-U s'inspire des méthodes développées par Saul Alinsky¹⁶ et de celles issues de l'éducation populaire. En France, cette association se veut l'ambassadrice du modèle outre-Atlantique de l'*union organizing* tel que formulé par Adrien Thomas (2011:131) :

« Contrecarrer les pertes d'adhérents par des activités volontaristes de syndicalisation focalisées sur des groupes peu syndiqués et éventuellement marginalisés sur le marché de l'emploi (femmes, immigrés, travailleurs faiblement qualifiés) et sur des secteurs à faible densité syndicale. »

Les méthodes proposées par Global-U, articulées en protocole générique, se révèlent particulièrement rationalisées. Les membres de l'association, tantôt « bénévoles », tantôt salarié-es, selon les ressources financières de la structure, optent pour une approche acquise à la notion d'*efficacité* de l'action militante. Lucile explique à propos de leurs

16. Saul Alinsky (1901-1972) est considéré comme le père du *community organizing*. Formé à la sociologie, ce militant a consacré de nombreux écrits à proposer une sorte de manuel recensant les méthodes et actions d'*organizing*. Il s'agit notamment des deux ouvrages devenus classiques *Reveille for Radicals*, Chicago, University of Chicago Press, 1946 et *Rules for Radicals* New York, Random House, 1971.

méthodes de développement : « On a un côté très pragmatique, comme Alinsky : il ne veut pas perdre de temps, il cherche des victoires concrètes, c'est ça qui donne aux gens envie de se tourner vers le collectif. » Différentes étapes de développement sont clairement établies. Celles-ci sont presque mécaniques. L'association en distingue cinq : 1) La masse ; 2) L'adhésion ; 3) La base ; 4) La victoire ; 5) Le développement¹⁷. Lucile résume : « Tu vois, en gros, sur 100 personnes rencontrées, il y en a 30-40 qui vont être d'accord pour échanger et avoir un rendez-vous, puis y'en a 10 qui vont cotiser et y'en a une sur ces 10 qui sera un *leader*. »

Et de fait, cette *organizer* (développeuse) ne « perd pas de temps ». Toutes les semaines, de septembre 2016 à octobre 2017, elle arpente les parvis des hôtels dans le but de « recruter » des adhérentes et adhérents, et de répondre à l'étape 1 : « collecter des contacts et identifier des opportunités d'organisation ¹⁸ ». Pour cela, Lucile a préparé un discours à l'avance : « un RAP ». Dans le livre *Balayons les abus. Organisation syndicale dans le nettoyage*, publié par l'association à la suite de cette expérience, on trouve une définition de ce RAP : « Le RAP est le terme donné au déroulé type qui vise à convaincre une salariée d'adhérer au Syndicat. Le RAP est utilisé en version raccourcie lors des «grenouillages¹⁹» et détaillée lors des tête-à-tête et réunions » (Benchehboune, 2020:14). L'objectif premier de ces rencontres est d'« avoir un numéro de téléphone²⁰ ». Une partie non négligeable du temps de travail de la développeuse consiste à rappeler ensuite les personnes rencontrées sur les lieux de travail pour négocier avec elles la prise de rendez-vous. La pratique de ces séances de « *phoning* », répétée et systématique, donne aux salarié-es du syndicat l'impression d'adopter une posture trop intrusive sur le plan personnel. Une salariée en charge du développement syndical recrutée au printemps 2017 qualifie cette pratique – qu'elle ne réalise elle-même pas, mais observe chez Lucile – de gênante tant elle donne l'impression d'opérer une politique de démarchage téléphonique comparables à de nombreuses actions marketing²¹. Après avoir appelé les personnes qui ont laissé leur numéro, la deuxième étape est celle des prises de rendez-vous individuels avec les salarié-es repéré-es sur les lieux de travail, si possible chez les personnes directement. Ces rendez-vous sont l'occasion pour Lucile « d'identifier les colères ²² », de présenter le syndicat et d'y faire adhérer les personnes. La systématisation

17. Selon un document de travail interne à l'association intitulé : « Modus operandi ».

18. *Ibid.*

19. Terme indigène évoquant les visites de l'organisateur ou de l'organisatrice sur les lieux de travail.

20. Selon un document de travail interne à l'association intitulé : « RAP Grenouillage devant les hôtels ».

21. Ces pratiques ne sont pas sans rappeler l'importation de techniques du marketing dans certaines ONG étudiée par Sylvain Lefèvre (2007).

22. Selon un document de travail interne à l'association intitulé « Modus operandi ». Cette opération ressemble à une sorte d'étude de marché.

de ces prises de contact est telle que dans l'ouvrage consacré à cette expérimentation, une section est intitulée « respecter les étapes du RAP ». En voici un extrait :

« Les rendez-vous ont lieu généralement au domicile des gens pour que la salariée se sente en sécurité, à l'aise pour discuter des problèmes. Là, il y a un vrai échange entre l'organisatrice et la salariée, basé sur un RAP en tête-à-tête avec des étapes à respecter scrupuleusement : l'une et l'autre vont se livrer, raconter leurs histoires. [L'organisatrice] raconte [son] histoire à [elle], pourquoi [elle fait] ce que [qu'elle fait], ce qui [la] motive, pourquoi [elle] y croi[t]. [Elle] raconte aussi ce [qu'elle a] vu dans d'autres hôtels pour faciliter la projection dans un collectif. La salariée raconte aussi son histoire. Ça permet de créer un lien de confiance, pour qu'ensuite on puisse construire quelque chose. C'est aussi à ce moment-là qu'on prend le temps de regarder les fiches de paie, qu'on identifie les problèmes, les responsables et ce qui pourrait être fait pour changer les choses. Poser des questions. Surtout, ne jamais rien affirmer. La plus grande experte de ce métier est celle qui le fait. [Nous, on] ne sai[t] rien. » (Bencheboune, 2020:27)

Ce passage apporte un éclairage sur un des points de tension entre le syndicat et l'association. Le sujet des rencontres à domicile a été une question particulièrement vive durant la période de l'alliance entre les deux organisations. Les membres du syndicat ne comprenaient pas en quoi le fait que la développeuse se déplace chez les gens les inciterait à se mobiliser : « Si les salariées ne font pas l'effort de venir au syndicat la première fois, c'est pas la peine de croire qu'elles viendront ensuite pour les AG, les manifs et les temps collectifs », exprime à cet égard Anouck, juriste au sein du syndicat marseillais. Cette critique est partagée par l'ensemble des salarié-es de la Cof au niveau local et national.

La troisième étape consiste à créer des groupes en mettant en place des réunions, encore une fois, n'ayant pas nécessairement lieu au local syndical. Certaines réunions ont ainsi pu se tenir dans des cafés, sur des sites de travail ou encore, dans des espaces publics. L'avant-dernière étape est la « recherche d'allié-es » en vue d'actions et donc de potentielles victoires. Ce point est extrêmement important pour l'animatrice de Global-U : il est d'autant plus crucial que les actions portées par la salariée n'ont souvent été rendues possibles que grâce au renfort de soutiens extérieurs, largement issus des milieux militants traditionnels.

D'une certaine manière, ce nouvel acteur associatif issu de l'*union organizing* joue un rôle d'intermédiaire dans le champ syndical. Cette forme d'externalisation du travail de revitalisation syndicale n'est pas sans générer de contradictions comme la mise en œuvre de nouveaux outils issus du marketing pour recruter des adhérentes et adhérents. Ces différents points de tension constituent les prémices de divergences entre les deux organisations.

II. Des tensions inévitables entre deux mondes militants ?

Les dissensions entre les deux structures atteignent leur paroxysme suite à l'organisation de plusieurs actions initiées par Global-U sur Lyon à l'hiver 2016-2017. Ces tensions se cristallisent sur trois points : la nature et le déroulé des mobilisations collectives d'abord (II.1), le rôle prépondérant assumé par la développeuse ensuite (II.2), et enfin, la question des lieux sur lesquels se construisent les relations syndicales (II.3). Plus largement, les points de désaccord entre les deux organisations révèlent les enjeux suscités par la question du renouvellement des bases militantes, en particulier des plus précaires.

II.1. Un répertoire d'action éloigné des conflits du travail traditionnels

C'est à la suite de la tenue de deux actions organisées conjointement par le syndicat et Global-U que les premiers clivages apparaissent au grand jour. Durant la période du partenariat, il était convenu que Lucile organise les actions collectives du secteur du nettoyage au sein du syndicat. Quelques semaines après son arrivée, elle a déjà réussi à rencontrer un certain nombre de femmes de ménage, dont Aminata²³, membre du syndicat depuis plusieurs années mais qui s'en est éloignée depuis quelque temps. Aminata est employée en tant qu'agente d'entretien sur le site de la Part-Dieu, le plus grand centre commercial de Lyon. Avec ses collègues, parmi lesquelles Valérie²⁴, elles déplorent leurs conditions de travail. Lucile parvient à organiser des réunions au local avec quelques salariées du site et entame l'organisation d'une action de protestation. Le samedi 15 octobre 2016, les toilettes du rez-de-chaussée sont ainsi bloquées pendant plus d'une heure par une cinquantaine de personnes²⁵.

Dans le milieu syndical et militant lyonnais, cette action a surpris pour au moins deux raisons. Tout d'abord, le tract, largement diffusé dans les réseaux militants locaux, ne fait mention d'aucune organisation syndicale. Le seul contact identifiable est l'adresse électronique professionnelle de Lucile, faisant ainsi apparaître Global-U dans le texte. Pour les soutiens extérieurs, il semble donc s'agir d'une action non syndicale portée par cette association. Ce document diffère sensiblement des tracts « classiques » édités par les syndicats, et ressemble à une brochure commerciale ; d'ailleurs, Lucile a veillé à faire correspondre sa mise en page avec la charte graphique du centre commercial. Une photographie du hall principal de ce haut-lieu de la consommation, d'ordinaire mise en avant dans les prospectus publicitaires, figure comme unique image de ce tract,

23. Femme de ménage, 49 ans, franco-sénégalaise.

24. Femme de ménage, 42 ans, française.

25. L. Tanca, « À la Part-Dieu, les femmes de ménage des toilettes "n'en peuvent plus" », *Rue89*, 18 octobre 2016, <https://www.rue89lyon.fr/2016/10/18/femmes-de-menage-samsic-part-dieu/>.

à défaut de l'inscription traditionnelle du logo de l'organisation porteuse de la mobilisation. Notons également dans ce document une invitation à un mode d'action propre aux stratégies d'*organizing* : la pratique du *shaming*. Dans une enquête consacrée à des travailleurs journaliers à Chicago, Sébastien Chauvin détaille une campagne de *shaming* qu'il mentionne comme faisant partie d'une palette de stratégies extra-syndicales (Chauvin, 2007:540 *et al.*). Cette pratique consiste à mobiliser non seulement les salarié-es et d'éventuels soutiens, mais également à solliciter le soutien direct des consommateurs et consommatrices. L'enjeu étant de les rallier à cette entreprise éthique visant à jeter l'opprobre sur un « ennemi identifié », nommément désigné dans le tract. Pour cela, l'action doit avoir lieu dans un endroit stratégique du point de vue de la présence du public : ici, les toilettes du rez-de-chaussée du centre commercial, où l'affluence se fait particulièrement forte, d'autant plus que l'action se déroule un samedi. Mais cette action doit également comporter une dimension spectaculaire censée faciliter sa médiatisation et son succès. Ainsi, ce jour-là, lors de cet événement baptisé « *shit-in* », Lucile a acheté – aux frais du syndicat – plusieurs dizaines de couches pour adultes. L'ensemble des allié-es devait enfiler cette couche par-dessus son pantalon, afin de dénoncer le manque de main-d'œuvre qui obligeait la clientèle à avoir recours à ce type de protection. En réalité, cette loufoquerie n'a pas été suivie par les soutiens présents (syndicalistes aguerris d'autres organisations syndicales, militants libertaires ou encore jeunes communistes...), peu enclins à se mettre en scène.

La seconde étrangeté de cette action collective réside dans la modalité concrète du conflit. Parmi les douze salariées employées par la société de nettoyage, six sont adhérentes à la Cof. Néanmoins, aucune salariée n'a souhaité se mettre en grève le jour de la mobilisation, ce qui en dit long sur les craintes de répression syndicale dans ce secteur. Seules deux salariées, Aminata et Valérie, qui travaillaient ce jour-là le matin, ont assisté à l'action collective sur leur temps de repos. Cette protestation est donc portée exclusivement par la petite cinquantaine de militantes et militants issu-es de syndicats divers ou d'organisations politiques : il ne s'agit pas d'une conflictualité au travail classique opposant des salarié-es à leur employeur, mais d'une action de soutien. Ce point constitue l'autre source de divergences ayant contribué à mettre fin au partenariat : à la suite de cette première action, les membres du syndicat rappellent à Global-U l'importance de mobiliser les principales concernées – les salariées du nettoyage – et de visibiliser davantage le syndicat. Néanmoins, à deux jours du réveillon de Noël, la deuxième journée d'action organisée sur le site de la Part-Dieu se déroule selon les mêmes procédés. Chacune des organisations est convaincue de l'efficacité de son propre répertoire d'actions et n'entend pas le modifier durant la tenue de ce partenariat, ce qui témoigne d'une certaine difficulté à renouveler les répertoires d'action. La place accordée à l'*organizer*, ici à Lucile, a suscité un certain nombre de réticences au sein du syndicat et constitue un autre point de tension entre les deux structures.

II.2. La figure controversée de l'organizer

Le modèle de l'*organizing* repose en grande partie sur le travail de ce que l'on appelle les *organizers*, ou développeurs²⁶. À l'instar de ce qu'a entrepris Lucile dans le cadre du partenariat, les *organizers* ont pour but de développer et de pérenniser des groupes mobilisés à travers l'élaboration d'actions collectives et l'identification de *leaders*. À la suite de l'action de protestation sur le site de la Part-Dieu, Lucile attend des deux salariées présentes sur place (Aminata et Valérie) qu'elles s'approprient ce rôle de *leader* : or cette appropriation des méthodes de l'*union organizing* est loin d'aller de soi pour ces salariées. Les militantes et militants de Global-U s'appuient en effet sur une théorie *charismatique* de l'action collective, et souhaitent faire des salarié-es rencontré-es de véritables *leaders*, en exerçant une sorte de passation de ce pouvoir charismatique. Mais Lucile possède un vrai savoir-faire professionnel, et son aplomb et son charisme sont notables. Elle a préparé des reprises de chansons en ciblant les paroles sur le directeur de la société de nettoyage, qu'elle distribue aux participantes et participants et entonne lors de l'action de la Part-Dieu.

« [Sur l'air de la mère Michel] C'est les salariées qui ont perdu leurs droits. Qui interpellent [société de nettoyage] qui le leur rendra. C'est Mme [la responsable] qui leur a répondu. Ne vous inquiétez pas vos droits n'ont pas perdus ! » ou encore, « [Sur l'air d'Allez venez Milord] Allez venez chanter. Vigiles, clients, passants. Si seulement vous saviez. C'que [société de nettoyage] se permet. Du ménager à user. Ces femmes épuisées. Aujourd'hui c'est assez. »

Déterminée à interpeler les gens qui passent, Lucile se lance, cependant ni Aminata ni Valérie n'osent chanter si fort et devant tant de monde. Seul-es quelques militantes et militants, plus habitué-es à parler en public, se prêtent au jeu²⁷.

En effet, espérer que les salariées s'approprient ce qu'elle a mis des années à construire à travers ses différentes expériences militantes et professionnelles peut paraître illusoire au regard des dominations que ces femmes de ménage ont par ailleurs intégrées. Lucile est une femme blanche, jeune, diplômée de grande école, bien loin de ce que sont socialement la majorité des salariées qu'elle rencontre lors de ses tournées devant les hôtels : des femmes racisées, plus âgées (la moyenne d'âge du corpus s'élève à 43 ans), peu voire pas diplômées. Elle a par ailleurs été élevée par deux parents syndicalistes et membres de la Confédération paysanne. Pour autant, Lucile semble parfois ignorer la domination symbolique et la fascination qu'elle exerce sur les salariées rencontrées. Citons ici un extrait de notre carnet de terrain :

26. Pour une illustration de ce que peut être une campagne de mobilisation dans le secteur du nettoyage, voir le film de Ken Loach *Bread and Roses*, 2000.

27. Extrait du carnet de terrain de l'autrice, 16 octobre 2016.

« Nadja²⁸ se rend au local, elle sort d'un rendez-vous avec son patron. Il lui a proposé de l'argent contre l'arrêt immédiat de sa poursuite aux Prud'hommes. Elle nous explique [à Lucile et moi] qu'elle s'est sentie vraiment gênée de voir son chef aussi mal : "Il était tout blanc... !" ; "je n'ai jamais voulu aller jusque-là, je voulais travailler, avoir mes papiers, aller voir mon fils..." Elle nous explique qu'elle a le sentiment que le rapport de force s'est totalement inversé, que pour une fois elle s'est "sentie supérieure", "dominante" face à lui. Elle ajoute que c'est vraiment étrange pour elle. Elle l'illustre avec ses mots : "c'est comme si au syndicat j'étais supérieure à vous [les membres du syndicat]", en sous-entendant ainsi qu'elle se sent également dominée lorsqu'elle vient au syndicat. Lucile la reprend : "N'importe quoi, tu sais bien que c'est pas vrai. Nadja, ici, il faut que tu te sentes bien, nous on n'est pas supérieures à toi. Oui, on t'aide dans les papiers, mais ça, ça ne veut rien dire !"²⁹... »

La distance sociale avec les salariées rencontrées n'est pas systématiquement prise en compte par Lucile. Les méthodes de l'association s'inscrivent dans le courant des « nouveaux mouvements sociaux » qui jouent sur une dimension novatrice, plus dynamique, moins ancrée dans les repères idéologiques traditionnels en termes de classes sociales, pour renouveler les formes de mobilisation. En ne militant pas classiquement « comme les classes populaires [, cela] pourrait bien constituer une manière de conjurer symboliquement le spectre du déclin social » (Mathieu, 2013:228)³⁰. Lilian Mathieu a bien montré comment ce type de militantisme « n'a de nouveau que le nom ³¹ », l'apparition d'actions contestataires basées sur l'humour et le spectaculaire n'étant pas si nouvelle. S'il en est, la nouveauté se base plutôt sur une modification du recrutement social engendrant un capital culturel spécifique de type communicationnel, à savoir la capacité de communiquer largement les actions et les événements militants sur les réseaux sociaux. De ce point de vue-là en effet, Global-U s'avère très doué.

Pour achever la présentation des principaux points de désaccord, il faut mentionner la question des lieux qui a, dès le début, cristallisé les tensions entre la développeuse et d'autres membres du syndicat.

II.3. La question des lieux au cœur de la polémique

Après un an d'expérimentation, le syndicat met un terme au partenariat avec Global-U. La visite au domicile des salariées, pratique jugée intrusive par les syndicalistes, constitue l'un des principaux griefs exprimés. Pour Michel, à l'origine de ce parte-

28. Femme de chambre, 35 ans, algérienne.

29. Extrait du carnet de terrain de l'autrice, 9 février 2017.

30. Concernant l'histoire sociale récente, l'auteur se base par exemple sur le mouvement « Act Up » en France, particulièrement friand de la théâtralisation de ses actions dont la base sociale était davantage constituée de classes moyennes et supérieures diplômées.

31. *Ibid.*

nariat et membre du bureau confédéral de la Cof, s'imposer ainsi dans la vie privée des adhérentes ou futures adhérentes n'est pas conciliable avec un travail syndical. Il y voit également un risque de personnalisation trop forte de la relation entre le développeur ou la développeuse et la salariée. D'autres militants de la Cof et membres du bureau confédéral expriment également leur réticence face à ce partenariat :

« Après, elle allait chez les gens, ce n'est pas un truc qui me plaît des masses ; pareil, leur téléphoner, des trucs comme ça, ce n'est pas top. D'abord c'est chronophage ; et puis, quand tu es dans un objectif de syndicalisation, il faut faire passer les gens au local, c'est un endroit qui appartient aux syndiqué-es, c'est là où les activités syndicales se passent : ça n'a pas vraiment de sens d'aller chez les gens, quoi. Et puis il y a un rapport très individuel aussi. Après, eux, ils avaient une idée plus large que le syndicat, ils avaient aussi leur association satellite de Global-U : en gros, ils avaient aussi la volonté de développer leur affaire, quoi³². »

Quelques adhérentes du nettoyage ont également manifesté leur désaccord avec certaines pratiques promues par Global-U. Nadja, femme de chambre et adhérente du syndicat, fait partie de ces salariées que Lucile a tenté de former comme *leaders*. Si la relation de Nadja et Lucile a été assez étroite pendant quelque temps, Nadja a brusquement changé d'attitude, en particulier lorsqu'elle a repéré l'existence d'une éventuelle concurrence entre les deux organisations :

« Moi, je suis contre cette méthode. Moi je te dis, si tu me vois, je mets une croix rouge sur tout ce que fait Lucile. Ce n'est pas professionnel d'aller chez les gens. Si tu veux que les gens marchent avec toi, il faut que tu aies un bagage, mais Lucile elle ne le donne pas, ce bagage. (...) Mais aller chez les gens, ce n'est pas intelligent : il faut rester au local, parce que ça, c'est l'image du syndicat. Déjà, on rentre, on voit quelqu'un derrière le bureau qui est là, qui écoute... ça ne sert à rien de boire un café dehors et de dire : "voilà, les contrats, voilà..." Le plus important, c'est d'entendre quelque chose de juridique qui va me servir, voir qu'on est plusieurs. Ce n'est pas : "si vous avez des problèmes". Bien sûr, on a des problèmes, on a toutes des problèmes et il y en a partout, des problèmes, dans la société. Mais après, la question, c'est : "comment et qu'est-ce qu'on peut changer ?"³³ »

Cette pratique de se rendre au domicile des salariées suscite un nombre important de critiques. Tout d'abord, on peut émettre l'hypothèse qu'en délocalisant la prise de contact au domicile des futur-es adhérentes ou adhérents, la salariée de Global-U concourt à remettre en question le *leadership* du syndicat en exacerbant le phénomène de non-fréquentation du local. Par ailleurs, en plus de s'avérer quelque peu intrusive, sa

32. Entretien de l'autrice avec Olivier, Cof, 14 mars 2021.

33. Entretien de l'autrice avec Nadja, femme de chambre, adhérente à la Cof, 18 janvier 2018.

systématisation nécessite une certaine logistique que toutes les organisations syndicales ne peuvent pas s'octroyer. Comme l'évoque Olivier, cette pratique s'avère chronophage, or les militantes et militants de base des organisations syndicales n'ont pas forcément du temps à y consacrer. D'une manière générale, l'organisation d'une campagne à la manière de l'*union organizing* coûte relativement cher et tous les syndicats n'ont pas comme priorité d'allouer de l'argent à ce genre d'initiatives. Les organisations syndicales représentatives sont celles qui sont le plus dotées financièrement, parce qu'elles consacrent une partie non négligeable de leur temps à se concentrer sur les élections professionnelles. Ce n'est pas anodin si cette expérimentation a concerné un syndicat relativement marginal et non représentatif : les questions de renouvellement militant et de présence dans les « déserts syndicaux » sont des enjeux de premier plan pour sa survie.

Pour parachever l'analyse de ce partenariat, il s'agit désormais d'examiner ce que les tensions entre organisations disent de l'état du syndicalisme dans un secteur d'activité précarisé comme le nettoyage. Si ce partenariat a été initié dans une perspective de convergence des luttes et des méthodes d'action, il a très vite laissé place à une forme de concurrence entre les deux contractants. Toutefois, la difficile appropriation des méthodes de Global-U par le syndicat étudié et le relatif échec de cette expérimentation permet de tirer des enseignements plus généraux concernant les mobilisations dans les secteurs précaires.

III. Les enseignements d'une tentative d'*union organizing* dans le nettoyage

À l'instar des salarié-es des secteurs d'activité concernés par des caractéristiques d'emplois atypiques (temps partiel, CDD, fort *turn over*, etc.), celles et ceux du nettoyage sont relativement peu représenté-es par les organisations syndicales (Denis, 2009). En dépit de cette faible représentation, le nettoyage est un secteur marqué par des concurrences entre organisations syndicales, voire avec des organisations militantes extra-professionnelles. Le partenariat étudié permet de mettre en lumière les stratégies des différents acteurs dans un champ particulièrement concurrentiel (III.1). L'analyse des limites de ce partenariat éclaire les multiples facteurs de l'adhésion syndicale des populations précaires qui ne sont pas uniquement liés aux modalités d'organisation et de développement de l'action collective (III.2).

III.1. La syndicalisation d'un secteur fragilisé par des concurrences internes

Pour diverses raisons, le secteur du nettoyage est investi par de nombreuses organisations syndicales, mais aussi par des organisations associatives et politiques. Tout d'abord, ce secteur emploie un nombre relativement élevé de personnes (plus de

404 000 en 2018), en constante augmentation depuis une dizaine d'années (Souquet, Geay, 2018) ; le nettoyage peut constituer un véritable vivier de nouveaux adhérents et nouvelles adhérentes. Bien sûr, les conditions d'emploi, caractérisées par leur précarité, compliquent les tentatives d'implantation syndicale. Mais les conditions de travail particulièrement dégradées (voire parfois illégales) qui en découlent sont d'autant plus aisément identifiables et dénonçables, facilitant, en quelque sorte, le travail syndical. Par ailleurs, les conflits du travail du secteur du nettoyage ont été, ces dernières années, fortement visibilisés au plan médiatique et politique³⁴. Pour les syndicats, au-delà des revendications concrètes sur le travail de ces personnels, l'accompagnement des grévistes du nettoyage, que certains appellent les « guerrières », constitue un enjeu symbolique de légitimité et de visibilité.

C'est dans ce contexte qu'émerge le partenariat entre le syndicat, implanté dans ce secteur d'activité depuis plusieurs années, et Global-U, nouvel entrepreneur de mobilisation. Au soubassement de la rupture entre les deux organisations se trouve cette épineuse question de la concurrence militante. Membre d'un autre syndicat que la Cof, Lucile est tiraillée entre ses différents engagements et ne sait pas quel cortège syndical rejoindre lors des manifestations interprofessionnelles. Durant toute la période du partenariat, qui connaît de nombreuses mobilisations nationales, notamment contre la loi Travail, elle préfère délaisser son étiquette syndicale pour rejoindre les rangs de Global-U et de l'Alliance citoyenne dans les cortèges grenoblois. Cette « multipositionnalité militante » est courante dans l'espace des mouvements sociaux (Mathieu, 2012:151 et s.), mais elle peut fragiliser des positions et générer des tensions. Lucile a conscience de cette dimension concurrentielle au sein du syndicalisme. Elle explique :

« Après, l'autre élément, c'est que nous, on met un point d'honneur à ne pas faire ce travail-là dans des secteurs concurrentiels. Par exemple, [dans] le nettoyage à Lyon, personne ne syndique à part [le syndicat avec lequel est conclu le partenariat]. Nous, on a promis à Michel qu'on ne travaillerait pas à syndiquer dans le nettoyage avec une autre organisation. Donc l'objectif, c'est d'aller dans les déserts syndicaux. Nous, on ne veut pas alimenter cette concurrence. Nous, cette concurrence, c'est notre boulet depuis le début. Moi, ça me désole de voir qu'on est en bas de la montagne à se tirer dessus alors qu'on a tout à gagner à faire ensemble... moi, ce que je veux, c'est que les gens s'organisent et, qu'ils s'organisent avec telle carte ou une autre, moi je m'en fous ! Pour moi, cette concurrence syndicale, c'est un vrai fléau du syndicalisme français, et c'est aussi pour ça que ce qu'on veut construire, c'est aussi : comment on dépasse ça ³⁵ ? »

34. Sur ce point, on pense notamment à l'élection de Rachel Kéké, ancienne gréviste de l'hôtel Ibis les Batignolles, aux législatives de 2022.

35. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

Encadré 2 - Illustration des tensions du terrain

Si mon entrée sur le terrain a été véritablement actée au moment de mon recrutement en tant que « chargée de développement » au sein de la Cof, ma position d'enquêtrice a dû se poursuivre après ce court emploi de six mois. J'ai alors adhéré au syndicat afin de pouvoir continuer à suivre, en tant que militante-chercheuse, les activités proposées par l'organisation : c'est à ce titre que j'ai pu observer de près l'ensemble des événements, en particulier le partenariat avec Global-U. Mon embauche au sein du syndicat s'est avérée véritablement enrichissante, me permettant de rencontrer les salariées mais aussi de comprendre plus finement l'ensemble des procédures proposées par le syndicat ; elle a également redéfini ma place sur le terrain. En effet, prise dans mon activité salariée, j'ai pu conduire une véritable observation participante quotidienne et durable.

À la fin de mon contrat, en mars 2017, il a fallu que je renégocie ma place : je n'étais plus là en tant que salariée mais bien en tant qu'observatrice. Ce changement de position a été délicat, notamment du fait des tensions grandissantes entre Global-U et le syndicat. Si, durant ma période d'activité salariée, je n'avais que partiellement pu suivre l'activité de Lucile, du fait de mon implication, assez chronophage, au syndicat, j'ai par la suite eu plus de temps à consacrer à son travail de développement. Par ailleurs, j'ai également eu le sentiment que Lucile acceptait davantage ma présence une fois que j'étais « débarrassée » de mon étiquette syndicale. Les six derniers mois du partenariat ont été ponctués par l'apparition d'un certain nombre de clivages, nous l'avons vu, entre les deux visions, celle de Global-U et celle de la Cof. En me rapprochant de Lucile, ce qui était indispensable pour mon travail de thèse, je m'éloignais du syndicat. Faustine, la salariée qui m'avait remplacée au syndicat, n'était souvent pas conviée à des réunions syndicales auxquelles Lucile me proposait de participer. Michel, qui a toujours été très disponible pour moi, prenait de la distance, et Véronique, une membre du bureau confédéral avec laquelle j'étais jusque-là en bons termes, a refusé du jour au lendemain de m'adresser la parole. En décembre 2017, Michel a accepté de revenir sur ce point en entretien :

« Saphia : Je n'arrive pas à joindre Véronique. Elle ne répond pas.

Michel : Je sais. Et elle ne te répondra pas (...) je pense que Véronique t'assimile comme un agent de Lucile. Elle m'en aurait presque convaincu. L'environnement m'en aurait presque convaincu. Et je pense que l'attitude de Lucile à ton égard m'en a convaincu. Je sais qu'elle interroge régulièrement un certain nombre de membres du bureau qui sont venus par elle, pour les rallier. Je pense que ta double situation n'a rien facilité. (...) Pour toi, ta position était difficile, c'est dur d'être à la fois dedans et observateur.



Saphia : Quand j'étais salariée au syndicat, je n'ai pas pris part à tout ça. Jusqu'au mois de mars, j'ai été "Cof", si bien que j'ai parfois eu l'impression d'être loin de mon enquête, parce que j'étais trop prise par le travail syndical. En mars, quand Faustine est arrivée, j'ai été là pour elle, pour l'aider quand elle en avait besoin. (...) Puis après, il a fallu que je retourne sur le terrain, vraiment, donc j'ai repris ce travail d'observation et là, ça a été beaucoup plus compliqué. Il a fallu que je me rapproche de Lucile parce qu'à la fin, avant de partir du syndicat, nos relations n'étaient pas vraiment simples (...). Lucile, c'est quand même difficile de travailler avec elle. Donc j'ai mis deux mois avant de la revoir. Puis quand on s'est revues, j'ai pas lâché. J'ai profité de cette proximité pour faire mon terrain. (...). Là [à présent], elle me conviait à des réunions, où à l'époque, alors que j'étais salariée du syndicat, elle ne me conviait pas et où elle ne conviait même pas Faustine...

Michel : Et c'est ça qui a créé le problème. »

On voit bien, dès lors, tout l'enjeu d'une présence au long cours. L'ethnologue est prise à témoin par les acteurs de terrain, se retrouvant parfois au cœur d'antagonismes où il est délicat de se positionner et/ou d'être assignée à des positions sur un terrain conflictuel. L'injonction à prendre parti est parfois telle qu'elle oblige l'ethnologue à sacrifier certains terrains ou certaines relations pourtant enrichissantes pour le travail de recherche.

Si Lucile fait valoir sa volonté de ne pas interférer dans le développement du syndicat sur le secteur du nettoyage, Michel a une autre vision de la posture de Global-U. En entretien, il se remémore une réunion ayant eu lieu entre deux membres de Global-U et une partie des membres du bureau confédéral de la Cof, notamment Véronique (trésorière) et Olivier. L'objectif était alors de décider de la suite du partenariat : devait-il se poursuivre ou était-il préférable que chaque organisation continue de son côté ?

« Quand on a eu la rencontre au niveau des instances nationales avec eux [Global-U], une phrase malheureuse a été prononcée, quand on [nous a] dit : "Si on avait voulu créer un syndicat sur Lyon, on aurait pu le faire". Si tu veux, du coup je pense que tout a basculé là. On aurait pu être sur du 49-51 % [en faveur du prolongement du contrat] mais là on a basculé. Parce que ce que tout le monde a entendu, c'était : "On fera nous notre syndicat sur Lyon". Et c'est un peu l'ambiguïté³⁶. »

36. Entretien de l'autrice avec Michel, précité.

La potentielle concurrence entre les deux organisations est désormais palpable³⁷. D'ailleurs, une ambiguïté planait dès le début concernant le lancement de ce partenariat. On se souvient que Michel et Lucile considéraient tous deux qu'ils avaient été sollicités par l'autre. Il semblerait *in fine* qu'il y avait une réelle importance à décréter pour le syndicat que c'était Global-U qui avait besoin de lui et pour l'association que le syndicat était en demande. Dans le premier cas, ce partenariat permettait à l'association non seulement d'avoir un apport financier – 2 000 euros mensuels – mais il leur offrait également une entrée dans le champ syndical. Dans le second cas, Global-U considérait que le syndicat avait besoin de leurs services pour « retourner vers les travailleurs³⁸ » et redynamiser le syndicat. En réalité, les deux versions sont complémentaires et ne s'opposent pas, mais les contradictions de positions rendent compte d'un rapport de force.

Début 2018, quelques mois après la fin du partenariat, plusieurs femmes de ménage qui avaient été rencontrées dans le cadre de son travail de développement ont été recontactées par Lucile. La jeune femme s'était effectivement lancée, avec d'autres membres de Global-U, dans la création d'un nouveau syndicat basé en région lyonnaise. Parmi les enquêtées rencontrées pendant la recherche doctorale, plusieurs m'ont fait part de ces appels. Valérie a rejoint les rangs de la nouvelle organisation et a cessé de cotiser pour la Cof. Les autres n'ont pas souhaité changer d'organisation, comme Aminata, qui témoigne :

« Lucile, elle est bizarre, elle essaye d'attirer les gens chez elle, dans son syndicat qu'elle a créé. Mais moi, je lui ai dit : "Je suis fidèle à mon syndicat." Tu as vu quelque part quelqu'un qui était avec deux syndicats différents ? Ça n'existe pas, ça³⁹. »

Si en réalité ce nouveau syndicat n'a pas remporté une adhésion massive des femmes de chambre rencontrées⁴⁰, sa création témoigne néanmoins de la très forte concurrence existant dans la syndicalisation de ce secteur d'activité.

Ces formes de concurrence entre les deux organisations ont atteint un tel degré qu'il a été difficile à un moment de l'enquête de se positionner en tant qu'ethnographe. L'encadré 2 revient sur cette expérience de terrain et sur la manière dont l'enquêtrice peut se trouver véritablement prise à parti.

37. Renvoyant à des débats classiques (Tartakowsky, Tétard, 2006).

38. Expression utilisée par Lucile en entretien.

39. Extrait du carnet de terrain, 29 juin 2020.

40. Nous n'avons pas pu avoir accès plus précisément à ces chiffres, mais le suivi régulier des actions initiées par cette nouvelle structure révèle qu'il n'y a eu aucune initiative dans le secteur du nettoyage.

III.2. Les limites de l'implantation de l'*union organizing*

C'est aussi dans un contexte de méfiance à l'égard des formes classiques de protestation et notamment du syndicalisme que des associations comme Global-U parviennent à se frayer un chemin dans ce champ par ailleurs relativement concurrentiel, contribuant à brouiller encore davantage les représentations et les rôles entre syndicats et associations (Tartakowsky, Tétard, 2004). En se targuant d'importer de nouvelles méthodes, le travail de ces associations semble poser une double difficulté. La première apparaît plutôt d'ordre idéologique. En ayant pour *leitmotiv* la volonté de susciter de la nouveauté, voire de l'inédit, ces associations promouvant l'*union organizing* contribuent d'une certaine manière à invisibiliser le travail opéré par les syndicalistes sur le terrain de la lutte des précaires. La création de la nouvelle organisation spécialisée dans la défense des travailleurs et travailleuses isolé-es par Global-U s'inscrit dans cette dynamique. Lucile avait pourtant exprimé lors d'une rencontre à la fin du partenariat que « jamais [elle] ne travaillerai[t] à syndiquer des gens dans le secteur du nettoyage à Lyon pour une autre organisation que la Cof ». Lors d'une soirée de lancement de cette nouvelle organisation, ses membres (dont Lucile) insistent pour préciser que leur nouvelle structure n'est pas un syndicat mais bien une association, jouant ainsi sur le tableau de la défiance (supposée ou réelle) des salarié-es envers le syndicalisme dans sa forme classique⁴¹. Certains travaux de recherche contribuent également à diffuser ce type de discours et de représentations. Dans un rapport de recherche, il est ainsi écrit que pour conjurer l'absence de confiance des salarié-es envers les syndicats, l'*union organizing* apparaît comme une des pistes d'action privilégiées :

« De nouvelles formes syndicales, moins centralisées et plus adaptées aux évolutions des modalités de travail et d'emploi ("ubérisation", auto-entrepreneurs, recours à des sous-traitants et intérimaires, délocalisation à l'étranger, etc.) se développent. C'est le cas dans l'agglomération lyonnaise de l'association [X] qui accompagne l'organisation d'agents de sécurité, d'aides à domicile ou encore de techniciens de surface sur les problématiques qui leurs sont propres. Dans le secteur des multinationales, le projet Global-U appuie l'organisation coordonnée de salariés et riverains de multinationales implantées dans plusieurs régions du monde (...) » (Balazard, Purenne, 2020:47).

La lecture de ces quelques lignes consacrées au syndicalisme contemporain en France donne l'impression d'une interconnexion très forte entre les universitaires et les acteurs de l'*union organizing*, rappelant ce qu'Adrien Thomas a décrit à propos du *community organizing* aux États-Unis (2011).

41. Carnet de terrain de l'autrice, septembre 2019.

Le deuxième écueil qui semble inhérent au développement de cette « nouvelle » manière de militer auprès des précaires relève davantage de la méthodologie. En effet, en systématisant des étapes prédéfinies et en concevant l'action militante comme une mise en œuvre pratique de théories conçues en amont, cette posture semble conférer un rôle prépondérant aux structures et aux organisations. Si le travail organisationnel constitue une étape nécessaire, il ne suffit pas à lui seul à rendre possible l'émergence de mobilisations. Or, chercher à imposer de « bonnes méthodes » pour mobiliser les précaires – bien qu'en tenant compte de la pluralité des inscriptions sociales des individus – pourrait contribuer à surévaluer les déterminants organisationnels dans l'analyse des mobilisations collectives. Le terrain mené à Marseille où des mobilisations de femmes de chambre scandent l'actualité des luttes sociales dans le secteur du nettoyage hôtelier permet de nuancer les liens mécaniques entre organisation militante et mobilisation. En effet, s'il s'agit du même syndicat sur les deux villes étudiées, les femmes de chambre marseillaises se mobilisent bien plus, entre autres parce que les salariées se côtoient au-delà du travail et du syndicat. Partageant de mêmes espaces de sociabilité (voisinage, religieux ou encore liés aux scolarités des enfants), elles sont amenées à échanger régulièrement sur leurs difficultés. L'engagement syndical et les mobilisations qui en découlent s'expliquent également par un effet de bouche-à-oreille. Enfin, des formes d'entre-soi populaires sont rendues particulièrement possibles à Marseille, qui demeure une ville où les espaces situés au centre sont accessibles aux classes sociales les plus précaires. Ce n'est pas le cas à Lyon où les travailleurs et travailleuses pauvres sont relégués dans des espaces résidentiels périphériques, disséminés aux marges de l'agglomération (Doumenc, 2021). La question du lieu et de l'ancrage territorial des populations précarisées est donc centrale. Si le *community organizing* repose sur les liens pré-existants au sein de certains territoires, l'*union organizing*, tel que déployé dans le cas étudié peine à reproduire ce schéma puisqu'il ne s'adresse pas à des habitantes et habitants identifiables par leur localisation mais bien à des travailleurs et travailleuses inégalement répartis dans l'espace urbain.

Conclusion

Le partenariat étudié entre un syndicat et une association d'*union organizing* est un cas singulier, mais il éclaire les enjeux auxquels sont confrontées les organisations syndicales souhaitant s'implanter dans les fractions les plus précarisées du monde du travail.

Tout d'abord, ce partenariat illustre l'émergence d'un nouvel acteur dans l'espace de la conflictualité au travail. La création et l'implantation de Global-U dans le champ syndical en France donne l'impression de l'ouverture d'un marché de la conflictualité sociale. En se présentant comme un acteur spécialisé dans le recrutement de nouveaux et nouvelles adhérent-es, Global-U apparaît comme un véritable entrepreneur de

mobilisation de précaires. Et de fait, cela fonctionne : un syndicat en est venu à déléguer – on pourrait même dire, à sous-traiter – sa politique de syndicalisation. La stratégie de l'*organizing* proposée par Global-U et les méthodes qu'elle applique apparaissent de prime abord comme la promesse d'une revitalisation syndicale rapide et efficace. L'alliance entre ces deux acteurs montre d'ailleurs que lorsque l'on va chercher activement les salarié-es sur leurs lieux de travail, les adhésions se multiplient, réaffirmant ainsi l'importance de l'échelon local dans les luttes syndicales à destination des précaires (Berthonneau, 2017 ; Winiarski, 2023). Cela dit, pour inscrire ces premières prises de contact dans la durée et pour gagner de nouveaux droits, il faut que ces dernières et derniers s'impliquent dans la défense de leurs conditions de travail et d'emploi.

La collaboration initiée entre l'association et le syndicat n'est finalement pas reconduite et cette rupture permet de tirer un certain nombre d'enseignements sur l'état du syndicalisme à destination des secteurs précarisés. En premier lieu, alors même que les organisations syndicales sont relativement peu implantées dans les secteurs les plus précaires comme le nettoyage, tout se passe finalement comme s'il y avait un enjeu à se frayer une place dans la défense de ces travailleurs et travailleuses. Cet élément concerne notamment les organisations les plus marginales et non représentatives, le regain de légitimité apporté par la lutte apparaissant finalement comme une manière de contourner ce déficit. Les points d'achoppement entre les deux organisations concernent essentiellement la question du rôle de l'*organizer* et des méthodes mises en place. En se rendant au domicile des salarié-es, en travaillant en amont et avec d'autres acteurs que les principaux concernés (avec le rôle des soutiens extérieurs), les *organizers* endossent un rôle prépondérant dans les luttes. Les syndicalistes rencontrés émettent un certain nombre de réserves concernant ce type de posture, estimant que les soutiens extérieurs ne peuvent en aucun cas se substituer aux grévistes. Par ailleurs, ces réserves traduisent au-delà une réticence plus globale d'un certain nombre de syndicats à l'idée de faire évoluer certaines pratiques et répertoires d'action hérités de longue date.

Références bibliographiques

- Balazard H., Purenne A. (2020), *Citoyenneté, institutions, société civile. La démocratie française sous tension*, Rapport de recherche, Chaire Unesco Politiques urbaines et citoyenneté, <https://bit.ly/43o8Ziq>.
- Barron P., Bory A., Tourette L., Chauvin S., Jounin N. (2011), *On bosse ici, on reste ici ! La grève des sans-papiers : une aventure inédite*, Paris, La Découverte.
- Benchehboune M. (2020), *Balayons les abus : organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris, Syllepse.
- Benquet M. (2011), *Les damnées de la caisse : enquête sur une grève dans un hypermarché*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Bérourd S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérourd S., Bouffartigue P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Berthonneau C. (2017), *Les unions locales de la CGT à l'épreuve du salariat précaire : adhésion, engagement, politisation*, Thèse de doctorat en sociologie, Université d'Aix-Marseille, <https://www.theses.fr/2017AIXM0380>.
- Chauvin S. (2007), *Intérim industriel et mouvements de journaliers à Chicago*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, <https://www.theses.fr/2007EHES0094>.
- Chauvin S. (2016), « Bounded mobilizations: Informal unionism and secondary shaming amongst immigrant temp workers in Chicago », in Lambert R., Herod A. (Eds.), *Neoliberal Capitalism and Precarious Work*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 72-95, <https://doi.org/10.4337/9781781954959.00010>.
- Denis J.-M. (2009), « “Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !” : Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, n° 85, p. 105-126, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0105>.
- Doumenc S. (2019), « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du Travail*, vol. 61, n° 4, <https://doi.org/10.4000/sdt.28336>.

- Doumenc S. (2021), « Penser les (non-)mobilisations syndicales à l'aune de l'ancrage local : des femmes de ménage à Marseille et à Lyon », *Espaces et Sociétés*, n° 183, p. 67-82, <https://doi.org/10.3917/esp.183.0067>.
- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>.
- Gassier Y., Giraud B. (dir.) (2020), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.108193>.
- Giraud B., Yon K., Bérourd S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Paris, Armand Colin.
- Guillaume C. (2018), *Syndiquées : défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Guillaume C., Pochic S. (2014), « Les succès inégaux d'une politique confédérale de syndicalisation », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, PUR, p. 69-90, <http://bit.ly/2XN4XmJ>.
- Labbé D. (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan.
- Lefèvre S. (2007), « Le sale boulot et les bonnes causes : institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG », *Politix*, n° 79, p. 149-172, <https://doi.org/10.3917/pox.079.0149>.
- Mathieu L. (2012), *L'espace des mouvements sociaux*, Bellecombes-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Mathieu L. (2013), « Un militantisme qui n'a de "nouveau" que le nom », in Frère B., Jacquemain M. (dir.), *Résister au quotidien ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 223-240, <https://doi.org/10.3917/scpo.frere.2013.01.0223>.
- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Puf.
- Nizzoli C. (2017), « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 3-18, <http://bit.ly/38u6G1p>.
- Souquet C., Geay M. (2018), « Le secteur du nettoyage », *Insee Première*, n° 1690, mars, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3362457>.

- Tartakowsky D., Tétard F. (dir.) (2006), *Syndicats et associations. Concurrence ou complémentarité ?*, Paris, PUR, <https://doi.org/10.4000/books.pur.25302>.
- Thomas A. (2011), « Universitaires engagés et nouveaux cadres syndicaux aux États-Unis : une alliance pour faire face au déclin des syndicats ? », *Genèses*, n° 84, p. 127-142, <https://doi.org/10.3917/gen.084.0127>.
- Thomas A. (2016), « The transnational circulation of the “organizing model” and its reception in Germany and France », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 22, n° 4, p. 317-333, <https://doi.org/10.1177/0959680116646209>.
- Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 87-107, <https://goo.gl/gPF5oD>.
- Winiarski L. (2023), *À contresens dans la CGT ? Le déploiement entravé des comités CGT de privés d'emploi et précaires à l'échelle locale et confédérale*, Thèse de doctorat en science politique, Université Lyon 2, <https://www.theses.fr/s205273>
- Yon K. (2018), « Des jeunes diplômés en lutte contre les multinationales. Le React, une expérience “parasyndicale” unique en France », in Bérout S., Chartier F., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (dir.), *Jeunes et mouvement syndical. Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles*, Rapport réalisé pour la CGT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires, p. 235-263, janvier, <https://goo.gl/gGXNz2>.

L'agenda social paritaire : un projet de régulation interprofessionnelle autonome

Jacques FREYSSINET

L'accord national interprofessionnel du 14 avril 2022 sur le paritarisme prévoit « la construction d'un agenda économique et social paritaire autonome ». Il s'agit pour les signataires de prendre leurs distances à l'égard d'un agenda social qui leur serait imposé par le gouvernement. Si l'adoption d'un tel agenda ne constitue pas un phénomène nouveau, les expériences antérieures étaient nées de conjonctures spécifiques ; elles étaient prévues pour une durée limitée. Pour la première fois est posé le principe d'un recours permanent à cette procédure. En tirant les enseignements d'expériences discontinues, il est possible de dégager les conditions et les limites d'une capacité de régulation autonome. Elles sont liées au contenu des accords, à la reconnaissance de la légitimité et de la représentativité des signataires et aux rapports de coopération, de concurrence ou de conflit qui s'établissent avec les régulations étatiques.

The national interprofessional agreement of 14 April 2022 on paritarianism provides for "the construction of an autonomous economic and social agenda". For the signatories, this means distancing themselves from a social agenda imposed on them by the government. While the adoption of such an agenda is not a new phenomenon, previous experiments were born of specific conditions; they were planned for a limited period. The idea of adopting this procedure on a permanent basis is being considered for the first time. By learning the lessons of previous experiments, it is possible to identify the conditions and the limitations of an autonomous regulatory capability, which are linked to the content of the agreements, to the recognition of the legitimacy of the signatories' representative status and to the dynamics of cooperation, competition or conflict with state regulation.

*Jacques Freyssinet est
chercheur associé à l'Ires.*

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 avril 2022 sur le paritarisme prévoit « la construction d'un agenda économique et social paritaire autonome ». Il s'agit pour les signataires de prendre leurs distances à l'égard d'un agenda social qui serait imposé par le gouvernement : « les organisations signataires conviennent d'instituer un espace de dialogue social permettant de faire, en temps réel, des points de situation économique et sociale, de confronter des points de vue, et d'anticiper un certain nombre de mutations ayant des conséquences notamment sur l'emploi et le travail, et de définir les chantiers ou négociations à ouvrir au niveau interprofessionnel ». Si l'adoption d'un agenda social par les organisations patronales et syndicales ne constitue pas un phénomène nouveau, les expériences antérieures étaient nées de conjonctures spécifiques ; elles étaient prévues pour une durée limitée. Pour la première fois est posé le principe d'un recours permanent à cette procédure. L'interprétation de cette évolution pose plusieurs questions partiellement interdépendantes.

En premier lieu, comment caractériser en référence à l'expérience historique la volonté des acteurs sociaux d'affirmer leur capacité normative ? Jean-Daniel Reynaud a consacré de nombreux écrits à l'analyse des rapports entre la règle et la régulation (principalement : Reynaud, 1989, 1995). La création des règles constitue un objet majeur des stratégies d'acteurs ; elles sont le produit de compromis, d'accommodations et d'équilibres provisoires entre groupes rivaux. La régulation est un processus de création, de transformation et de suppression des règles. Dès lors, se pose la question des relations de concours ou de conflit qui s'établissent entre différentes régulations. Tous les spécialistes ont souligné la domination historique exercée dès l'origine en France par l'État dans la production et la mise en œuvre des normes qui règlent les relations de travail. Il serait naïf de se satisfaire d'une hypothèse de simple coexistence entre la régulation qu'exerce l'État et une régulation qu'opérerait la négociation interprofessionnelle dans le cadre d'un agenda social autonome. Les rapports entre ces deux types de régulation révèlent des configurations complexes et évolutives dont les expériences d'agenda social ne constituent que l'une des manifestations.

En second lieu, un autre enseignement de l'histoire de la négociation collective en France réside dans le caractère dominant longtemps accordé à la négociation de branche. Les accords paritaires interprofessionnels n'apparaissent qu'après la seconde guerre mondiale dans le champ limité de la protection sociale. Ils ne connaissent un essor qu'après 1968. Or, les relations avec les normes étatiques se posent dans des termes différents selon les niveaux de négociation. Le Code du travail définit les domaines de compétence respectifs de la négociation de branche ou d'entreprise ; il impose des obligations de négocier, mais, dans ce cadre, les négociateurs sont souverains pour fixer le contenu des accords dès lors qu'ils respectent l'ordre public social. La négociation interprofessionnelle couvre les mêmes domaines que le Code du travail et s'applique potentiellement sur le même champ ; il existe donc des rapports de concurrence ou de com-

plémentarité entre les deux sources de production des normes de la relation d'emploi, c'est-à-dire entre une régulation impérative exercée par l'État et une régulation qu'assureraient de manière autonome les organisations interprofessionnelles représentatives.

En troisième lieu, le rapport entre l'État et ces organisations pour la production de normes interprofessionnelles n'est pas de même nature selon qu'il s'agit d'une négociation isolée sur un thème particulier ou de la mise en œuvre d'un agenda social. Dans le premier cas, des procédures existent de longue date : extension et élargissement, agrément, transcription législative. Dans le second cas, les acteurs sociaux formulent un projet multidimensionnel de transformation des règles de la relation d'emploi. Leur volonté d'autonomie est plus ambitieuse et le risque de concurrence, voire de conflit, avec les responsabilités de l'État devient manifeste. Il est alors possible d'opposer deux situations extrêmes : ou bien, un agenda est fixé par le gouvernement qui en définit les thèmes et les objectifs, invite les acteurs sociaux à des négociations dont il fixe l'échéance et fait prévoir, en cas d'échec, son intervention unilatérale ; ou bien, les acteurs sociaux, dans l'objectif de se mettre à l'abri d'une intervention anticipée du gouvernement, prennent l'initiative de s'accorder sur un agenda en espérant qu'un éventuel accord entre eux serait respecté par les pouvoirs publics.

Les situations concrètes se trouvent le plus souvent entre ces deux extrêmes, mais il est intéressant de centrer l'analyse sur les cas où la volonté d'autonomie des acteurs sociaux s'exprime le plus fortement pour en mesurer les possibilités et les limites. Quelle que soit l'instabilité ou l'imprécision du vocabulaire, nous adoptons, en cohérence avec ce questionnement, une définition stricte de l'agenda social pour ne désigner que les accords par lesquels les acteurs sociaux s'engagent à négocier sur plusieurs thèmes considérés par eux comme interdépendants selon des modalités et avec un calendrier explicitement définis. L'agenda social peut par ailleurs contenir des thèmes qui ne sont pas soumis à négociation et donnent seulement lieu à délibérations, états des lieux ou évaluations. La présence d'un engagement à négocier, c'est-à-dire d'une volonté de production de normes, est un critère de sélection des expériences analysées. En son absence, il ne s'agit que d'un « dialogue social » qui peut être utile, mais n'engage personne.

L'analyse qui suit porte d'abord sur les facteurs qui expliquent pourquoi les organisations patronales et syndicales décident pour la première fois en 2022 de s'engager dans une procédure permanente de définition d'un agenda social paritaire en tirant les enseignements d'expériences antérieures discontinues (I). Puis, à la lumière de l'histoire, nous tentons de dégager les conditions et les limites de l'affirmation d'une capacité de régulation autonome (II)¹.

1. Le présent article développe certains des thèmes traités dans un document de travail de l'IRES auquel il est possible de se reporter pour des informations plus détaillées : Freyssinet (2023).

I. Une volonté de pérennisation d'une démarche autonome à la lumière d'expériences discontinues

La décision de rendre pérenne la procédure de l'agenda social naît dans un contexte où les organisations patronales et syndicales veulent s'affranchir d'un programme de travail pléthorique qui leur est imposé par les pouvoirs publics (I.1). Pour affirmer leur capacité d'autonomie, elles peuvent s'appuyer sur quelques expériences antérieures qui étaient inspirées par la même volonté (I.2).

I.1. L'accord du 14 avril 2022 sur la modernisation du paritarisme

L'ANI du 14 avril 2022 « pour un paritarisme ambitieux et adapté aux enjeux d'un monde du travail en profonde mutation » traduit la volonté de créer durablement le cadre d'un agenda économique et social partagé. Ce choix s'éclaire à la lumière de l'expérience difficile de la mise en œuvre d'un agenda paritaire en 2020 et 2021.

Le contenu de l'accord

La création d'un agenda autonome ne constitue que l'un des trois objectifs de l'accord, les deux autres concernant les règles qui doivent s'appliquer au paritarisme de gestion et au paritarisme de négociation. Dès le début des négociations, la perspective de la création d'un « espace de dialogue social en continu » reçoit, avec des formulations différentes, un accueil positif de toutes les organisations. Cet espace aurait à la fois une fonction de programmation des délibérations ou négociations et de suivi des accords. Les discussions ne portent que sur le détail des formulations. Le texte final est à la fois précis quant aux modalités et dépourvu d'engagements contraignants.

- En début d'année, l'agenda détermine avec des priorités fixées paritairement d'une part, « la liste des chantiers à ouvrir, dans un cadre annuel ou pluriannuel, ainsi que le calendrier prévisionnel des discussions » ; d'autre part, « la liste des accords/dispositifs devant faire l'objet d'une évaluation, ainsi que la nature de ces évaluations » (Point II.1.2).
- L'agenda devra contenir « un nombre réaliste de thématiques » et « pourra être adapté en continu au regard de l'actualité ». Il « ne serait pas mécaniquement exclusif des chantiers du gouvernement » (*ibid.*). Un « espace de dialogue social autonome », de nature non précisée, permettra de suivre et d'évaluer l'agenda et les textes conclus ainsi que, si nécessaire, d'interpréter les ANI (Point II.1.3).

L'ANI est signé par toutes les organisations patronales et syndicales à l'exception de la CGT². L'expérience de la mise en œuvre de l'agenda économique et social autonome 2021-2022, dont cet ANI est issu, met en relief les difficultés auxquelles s'est heurtée la volonté d'autonomie exprimée par les acteurs sociaux.

2. La CGT décidera au cas par cas de s'engager ou non dans chaque négociation interprofessionnelle à venir (voir *infra*).

Le contexte : l'agenda social et économique paritaire 2021-2022

L'élection d'Emmanuel Macron ouvre une période durant laquelle les pouvoirs publics accordent peu d'intérêt à la négociation interprofessionnelle. Les ordonnances du 22 septembre 2017 ne sont précédées que de consultations bilatérales. La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » fait peu de cas des deux ANI du 22 février 2018 qui portent respectivement sur l'assurance chômage et sur la formation professionnelle. À la différence des syndicats, le patronat n'est alors pas hostile au contenu des ordonnances et de la loi, mais il est sensible aux risques que fait courir une logique du « tout à l'État ». Ainsi, fait exceptionnel à l'époque, les dirigeants des huit organisations se réunissent-ils le 11 juillet 2018 pour discuter du devenir du paritarisme et de l'opportunité de mettre en place un agenda social paritaire. Aussitôt, les pouvoirs publics annoncent pour le 17 juillet une réunion multilatérale présidée par le chef de l'État qui serait destinée à élaborer un « nouveau contrat social » dont certains thèmes seraient renvoyés à la négociation interprofessionnelle. De ce fait, la perspective d'un agenda social autonome est suspendue ; par la suite, elle ne progresse que lentement. C'est, à nouveau, l'exécutif qui prend l'initiative aussitôt après la désignation de Jean Castex comme Premier ministre. À l'issue d'une conférence du dialogue social, le 17 juillet 2020, un agenda social est fixé pour 2020-2021. Il comprend 17 thèmes aux fins de « concertation ». Plusieurs d'entre eux pourraient être objets de négociations interprofessionnelles : télétravail, santé au travail, partage de la valeur, assurance chômage, formation professionnelle et apprentissage, travailleurs des plateformes... Des « groupes paritaires thématiques » (en fait tripartites) en assurent le suivi avec la participation de représentants du ministère du Travail³.

De leur côté, les organisations patronales et syndicales mettent en place en septembre un « groupe de suivi paritaire formation » (réellement paritaire celui-ci). Le 14 octobre 2020, les cinq dirigeants des syndicats représentatifs (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et CGT-FO) adressent au Premier ministre une lettre, dans laquelle ils estiment essentielles « une écoute et une réponse effective de la part des pouvoirs publics et le respect de l'autonomie de la négociation collective ». Le 17 février 2021, alors que deux ANI sur le télétravail et la santé au travail, relevant de l'agenda social tripartite, ont été conclus en 2020⁴ et que, pour le reste, celui-ci ne progresse que lentement, le Medef reprend l'initiative⁵. Estimant l'agenda social tripartite « absolument pas réaliste », il

3. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, *Agenda social de juillet 2020 à mars 2022*, 17 mars 2022, <http://bit.ly/3Urz90y>.

4. ANI du 26 novembre 2020 « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » et ANI du 9 décembre 2020 « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail ».

5. « Le dialogue social interprofessionnel revient en force au Medef », *Les clés du social*, 20 mars 2021, <http://bit.ly/3Urzwtzi> ; G. Groux, « Le Medef tente une nouvelle "Refondation sociale". Peut-on y croire ? », *Telos*, 1^{er} mai 2021, <https://bit.ly/43phAIP> ; J.-M. Luttringer, « L'appel du Medef à l'autonomie des partenaires sociaux », *Chronique 161*, 2021, <https://bit.ly/3zN8h1C> ; J.-M. Luttringer, « Élection présidentielle : l'autonomie contractuelle des partenaires sociaux face à l'État », *Chronique 170*, 2022, <https://bit.ly/3MzMWQR>.

préconise un « agenda économique et social autonome ». Il propose huit thèmes organisés autour du paritarisme sans qu'apparaisse le terme de négociation : il est seulement question d'évaluer, de diagnostiquer, de promouvoir, de faire des propositions... Les syndicats répondent positivement. Un accord est trouvé le 3 mars 2021⁶. Il marque deux progrès : en premier lieu, la liste de thèmes évoque pour la première fois explicitement la possibilité de négociations dans trois domaines⁷ ; en second lieu, un calendrier établit une programmation des travaux sur les années 2021 et 2022 (voir l'encadré). Le 15 mars 2021, une troisième conférence du dialogue social témoigne de la coexistence, avec de vastes chevauchements, de « l'agenda social tripartite » et de « l'agenda social et économique paritaire » (Ministère du Travail, 2022).

Au terme de l'année 2022, sur les dix thèmes retenus par l'agenda 2021-2022 :

- un seul thème fait l'objet en avril 2022 d'un ANI au sens strict, celui qui porte sur le paritarisme (*supra*) ;
- un thème fait l'objet en octobre 2021 d'un accord-cadre (ACNI) sur la formation professionnelle⁸. Ce texte, de nature juridique indéfinie, envisage la négociation de plusieurs ANI thématiques au plus tard avant la fin juin 2022⁹. Cette perspective est ensuite abandonnée. Paradoxalement, puisqu'elles se situent alors dans le cadre d'un agenda paritaire destiné à affirmer leur autonomie, les cinq organisations signataires¹⁰ se satisfont d'une « contribution paritaire » destinée à être remise au gouvernement¹¹ ;
- deux thèmes de l'agenda sont regroupés pour faire l'objet en novembre 2021 de « propositions communes » sur la justice prud'homale. Elles sont de deux types : d'une part, des demandes adressées aux pouvoirs publics, d'autre part, des mesures opérationnelles relevant de bonnes pratiques « dont le développement engage (...) les partenaires sociaux signataires » ;

6. À l'exception de la CGT qui écrit le 14 mars 2021 au Medef que « nos analyses et nos priorités divergent » et annonce qu'elle ne participera pas aux discussions de l'agenda. Elle décidera, au cas par cas, de prendre part aux différentes négociations programmées.

7. (i) À propos de la loi du 5 septembre 2018 sur la formation professionnelle, « analyse de l'impact (...) en vue de proposer la négociation d'un accord destiné à développer les stratégies de maintien et développement des compétences et qualifications... ». (ii) À propos de l'ANI du 17 février 2012 sur la modernisation du paritarisme (*supra* 6.3.5), « ouvrir la possibilité d'une négociation pour parfaire et compléter les règles de fonctionnement, de transparence, de gestion ». (iii) À propos de l'intelligence artificielle et l'emploi, « ouvrir une négociation pour décliner l'accord européen du 22 juin 2020 sur le numérique ».

8. Signé du côté syndical par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.

9. L'article 24 de l'ACNI stipule : « l'ouverture de ces travaux et leur finalisation avant la fin du premier semestre 2022 conditionnent sa validité ».

10. Du côté syndical, seules la CFDT et la CFTC sont signataires.

11. Christophe Marty, « Évolutions de la loi "Avenir professionnel" : les travaux paritaires aboutissent finalement à 17 propositions », *aef*, Dépêche n° 683489, 2 décembre 2022.

Encadré - L'agenda social et économique paritaire 2021-2022

1^{er} semestre 2021

- Évaluation de la loi du 5 septembre 2018 sur la formation professionnelle
- Évaluation et amélioration de l'ANI du 7 février 2012 sur la modernisation du paritarisme
- Amélioration et renforcement de la justice prud'homale

2^e semestre 2021

- Mobilité sociale dans le monde professionnel
- Gouvernance des groupes paritaires de protection sociale
- Entrée dans le marché du travail des personnes les plus éloignées de l'emploi
- Transition climatique et énergétique dans l'entreprise

2022

- Amélioration et renforcement de la justice prud'homale
- Intelligence artificielle et emploi
- Organisme paritaire de gestion de la branche accidents du travail-maladies professionnelles (AT-MP)

■ en ce qui concerne la transition écologique, les organisations patronales et syndicales n'ouvrent de discussions qu'en juillet 2022. Neuf mois plus tard, un accord est mis au point le 11 avril 2023. S'il développe une vaste problématique, il se borne à stimuler et à outiller les branches professionnelles et les entreprises pour qu'elles mettent en œuvre les dispositifs légaux existants¹².

■ dans le domaine du fonctionnement de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) de la Sécurité sociale, des réunions se déroulent entre juillet et décembre 2022 pour établir un diagnostic partagé. Sur cette base, les organisations patronales et syndicales ont trouvé un accord pour négocier un ANI sur trois thèmes : prévention, réparation et gouvernance de la branche. Leur objectif, non réalisé, était d'aboutir d'ici février 2023¹³ ;

12. « Les outils juridiques existants offrent un cadre qui permet d'organiser le dialogue social prenant en compte les enjeux environnementaux, selon des modalités adaptées à chaque entreprise et aux branches professionnelles. L'objet de cet accord est de faciliter et d'encourager leur appropriation par les acteurs sociaux dans l'entreprise (...), mais également dans les branches professionnelles », Préambule de l'accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social.

13. C. Duhamel, « AT-MP : Après un diagnostic de la situation, les partenaires sociaux démarrent officiellement la négociation d'un ANI », *aef*, Dépêche n° 683510, 2 décembre 2022 et « Accordés sur un diagnostic, les partenaires sociaux négocieront dès le 13 décembre un ANI sur le fonctionnement de la branche AT-MP », *aef*, Dépêche n° 683939, 9 décembre 2022.

- fin 2022, les autres thèmes n'ont pas été abordés : mobilité sociale dans le monde professionnel, gouvernance des groupes paritaires de protection sociale, entrée dans le marché du travail des personnes les plus éloignées de l'emploi, intelligence artificielle et emploi.

Si la mise en œuvre de l'agenda paritaire 2021-2022 traduit la volonté des acteurs sociaux d'affirmer leur capacité de régulation autonome, elle en montre aussi les difficultés et les limites face à l'activisme gouvernemental. C'est dans ce contexte que l'ANI sur le paritarisme pérennise la procédure alors que dans le passé il n'y avait été fait recours que de manière discontinue dans des conjonctures spécifiques. Pour apprécier l'efficacité potentielle d'une telle démarche, il est utile de revenir sur les enseignements qui peuvent être tirés de ces expériences.

1.2. Les enseignements des expériences

En respectant la définition restrictive de l'agenda social adoptée initialement, nous retenons quatre expériences à l'occasion desquelles la volonté d'autonomie des acteurs sociaux s'est exprimée le plus fortement¹⁴. Dans une certaine mesure, le projet de protocole d'accord de Grenelle du 27 mai 1968 pourrait être considéré comme une préfiguration de la démarche de l'agenda social puisqu'il contient, à côté d'engagements des pouvoirs publics, un programme de négociations qui couvriront, au cours des années suivantes, la sécurité de l'emploi, la formation professionnelle et la durée du travail. Toutefois, ce document, jamais ratifié, est issu de trois journées de négociations tripartites sous la présidence du Premier ministre : il ne traduit donc pas une démarche autonome et conjointe des acteurs sociaux, mais un ensemble de concessions acceptées par le gouvernement et les organisations patronales face à des revendications syndicales portées par un contexte conflictuel exceptionnel (Freyssinet, 2023:7-15).

L'accord d'orientation sur la modernisation des entreprises (1988-1989)

En décembre 1983, après le « tournant de la rigueur » du gouvernement d'union de la gauche, le patronat, profitant de l'affaiblissement de l'impulsion gouvernementale, propose aux syndicats une négociation interprofessionnelle globale sur « l'adaptation des conditions d'emploi ». Il s'agit de privilégier les objectifs de compétitivité et d'emploi en réduisant les rigidités du marché du travail. Le gouvernement fait savoir qu'il attendra le résultat des négociations avant de prendre toute mesure réglementaire. Il s'agit de la première négociation multidimensionnelle explicitement dédiée à « la sauvegarde de l'emploi » (Soubie, 1984). Malgré leurs réticences, les syndicats ne peuvent refuser

14. Pour un examen plus approfondi des négociations et des accords intervenus dans ce cadre ainsi que des positions des différentes organisations, voir Freyssinet (2023:15-59).

cette démarche, mais finalement aucun d'entre eux ne signe le protocole d'accord établi le 16 décembre 1984. Si des controverses complexes se développent sur l'interprétation de ce rejet¹⁵, ses conséquences sont radicales. Le patronat abandonne le champ de la négociation interprofessionnelle sur l'emploi pour promouvoir dans certaines branches et surtout dans les entreprises diverses formes de flexibilité, souvent en marge de la loi, en attendant d'un changement de majorité politique leur légitimation et la possibilité de leur généralisation.

C'est probablement à nouveau le contexte politique qui explique en 1988 un changement d'attitude du patronat. Une réunion au sommet patronat-syndicats se tient entre les deux tours d'une élection présidentielle pour laquelle François Mitterrand est favori. Le CNPF peut craindre de nouvelles initiatives législatives et la préférence de certains syndicats pour cette solution. Alors que, depuis l'échec de 1984, il a privilégié le niveau de l'entreprise pour des négociations ou, souvent, pour des innovations unilatérales, il ressent la nécessité d'allumer un contrefeu et de démontrer la capacité de régulation autonome des « partenaires sociaux » à l'échelle nationale. Cette orientation est portée par Pierre Guillen, délégué général de la puissante UIMM et en même temps vice-président du CNPF et président de sa Commission sociale. Il est présenté comme un adepte du « girondinisme social¹⁶ » et préconise la négociation au niveau national interprofessionnel d'accords d'orientation qui stimuleraient et orienteraient les négociations de branche¹⁷. Les syndicats sont méfiants, craignant une simple relance des revendications patronales sur la flexibilité ; cependant, le contexte est tel qu'aucun ne peut refuser de participer aux négociations. Le 3 mai 1988, le CNPF signe avec les cinq confédérations un « accord d'orientation » sur la modernisation des entreprises. Il prévoit l'ouverture de cinq négociations dont l'objectif commun est de fixer des orientations pour des négociations de branche. Il s'agit donc de préparer des accords de méthode plutôt que de contenu. Les cinq négociations sont engagées au cours des deux années qui suivent. Quatre d'entre elles aboutissent à des accords qui sont signés par deux, trois ou quatre syndicats (tableau 1) : mutations technologiques, aménagement du temps de travail, conditions de travail, égalité professionnelle¹⁸.

En mai 1988, l'accord d'orientation sur la modernisation des entreprises traduit la volonté des organisations interprofessionnelles, patronales comme syndicales, de démontrer leur capacité d'initiative et de régulation autonome alors que les échecs antérieurs avaient laissé le champ libre aux seules politiques d'entreprise et que les

15. Citons notamment : Bélier (1985) ; Soubie (1985) ; pour une synthèse du débat : Freyssinet (2010:chapitre 6).

16. « Place au girondinisme social », *UIMM*, n° 70, 1989.

17. « Le CNPF prépare l'après-mai », *Liaisons sociales*, Revue de presse, 26 avril 1988.

18. Sur le cinquième thème, mobilité géographique et professionnelle, la négociation est interrompue du fait du refus unanime des syndicats d'accepter le préalable patronal de mise en cause de la prime d'ancienneté.

Tableau 1 - Signatures syndicales des accords interprofessionnels

	CFDT	CGT	CGT-FO	CFTC	CFE-CGC
Modernisation des entreprises (1988-1989)					
Mutations technologiques	S			S	S
Aménagement du temps de travail	S				S
Conditions de travail	S		S	S	S
Égalité professionnelle	S		S		S
Mobilité géograph. et professionnelle (abandon)					
Relevé de décisions du 28 février 1995 (1995)					
Insertion professionnelle des jeunes	S		S	S	S
Préretraites contre embauches	S	S	S	S	S
Emploi (ARTT)	S		S	S	S
Politique contractuelle	S			S	S
Refondation sociale (2000-2001)					
Assurance chômage	S			S	S
Santé au travail	S			S	S
Retraites complémentaires	S			S	
Approfond. négociation collective (délibération)	S		S	S	S
Formation professionnelle (échec)					
Égalité professionnelle (abandon)					
Place et rôle de l'encadrement (abandon)					
Protection sociale (abandon)					
Cycle de délibérations et négociations (2011-2012)					
Retraites complémentaires	S		S	S	
Assurance chômage	S		S	S	S
Emploi des jeunes :					
*Accompagnement dans l'accès à l'emploi	S		S	S	S
*Accès au logement	S		S	S	S
*Alternance et stages	S			S	S
*Maintien dans l'emploi	S		S	S	S
Apec	S	S	S	S	S
Modernisation du paritarisme	S		S	S	
Bilan d'étape professionnel (repoussé et abandon)					
Modernisation dialogue social (repoussé et échec)					
Qualité de la vie au travail (repoussé et accord)	S			S	S

alternances politiques engendraient l'incertitude sur l'évolution des normes légales. Si le programme adopté est vaste, l'objectif poursuivi est limité : stimuler et orienter les négociations de branche et, dans ce cadre, les négociations d'entreprise. À la lecture des accords, les experts s'accordent alors pour estimer que la crédibilité des organisations patronales interprofessionnelles dépendra de la suite que donneront les branches. Sur ce point, les bilans de la négociation collective établis annuellement par le ministère du Travail conduisent à un diagnostic décevant (DRT, 1991, 1992). Ils montrent la faible influence qu'exercent les structures interprofessionnelles sur le comportement des branches et *a fortiori* des entreprises en matière de négociation collective. La démonstration d'autonomie a été réalisée, mais ses résultats sont surtout symboliques.

Le relevé de décisions du 28 février 1995

Après l'échec des négociations de 1984, puis les résultats médiocres des ANI de 1988-1989, il semble qu'un coup d'arrêt ait été donné à la négociation interprofessionnelle. Hormis les domaines, traditionnels et disjoints, du paritarisme (retraites complémentaires, assurance chômage et formation professionnelle), la priorité paraît à nouveau donnée par le patronat aux négociations décentralisées à l'échelle de l'entreprise ou de l'établissement. Cependant, le 28 février 1995, une relance de la négociation interprofessionnelle fait l'objet d'un accord unanime. Comme en 1988, l'initiative se situe à la veille d'une élection présidentielle à l'occasion de laquelle les candidats sont susceptibles de proposer des réformes par la voie législative dans le champ du travail et de l'emploi. Aux yeux des acteurs sociaux, il est jugé à nouveau nécessaire de prendre les devants en affichant une volonté et une capacité de régulation autonome ou encore de se « réapproprier le social¹⁹ ». Un élément supplémentaire intervient : le 13 décembre 1994, Jean Gandois succède à François Périgot comme président du CNPF. Porteur d'une image modernisatrice, il est connu pour l'intérêt qu'il accorde au dialogue social. À la différence de la finalité homogène retenue en 1988 (stimuler et encadrer la négociation de branche), les quatre thèmes adoptés font l'objet d'accords de nature différente :

- le 23 juin 1995, un accord sur l'insertion professionnelle des jeunes a pour objectif d'accroître quantitativement et d'améliorer qualitativement le recours par les entreprises aux dispositifs existants (contrats spécifiques pour l'embauche des jeunes) sans en créer de nouveaux. Des incitations financières additionnelles sont demandées à l'État pour réduire le coût salarial des jeunes embauchés. Elles sont obtenues dans le cadre du plan de lutte contre le chômage qu'adopte simultanément le gouvernement ;
- le 6 septembre 1995, un accord dit « préretraites contre embauches » permet pendant 15 mois des cessations anticipées d'activité sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté (Verkindt, 1995). Des embauches compensatoires doivent assurer le maintien

19. Selon les termes employés par Marc Blondel, secrétaire général de la CGT-FO, dans un éditorial où il analyse la signification de la réunion du 28 février (« En revenir au contrat collectif », *FO Hebdo*, 8 mars 1995).

global du nombre d'heures travaillées dans l'entreprise. C'est le seul accord de contenu au sein des négociations de 1995. Signé, fait exceptionnel, par toutes les organisations syndicales, il illustre une nouvelle fois l'entente qui s'est établie de longue date entre patronat et syndicats afin d'amortir au moyen des préretraites les risques de conflits sociaux engendrés par les réductions d'effectifs. À l'opposé, les deux accords suivants engendrent la division entre les syndicats ;

- l'accord sur l'emploi du 31 octobre 1995 illustre les limites d'une volonté de régulation autonome. Il est ainsi nommé parce qu'il valide une logique d'échange entre réduction et flexibilisation du temps de travail qui est supposée exercer un effet positif sur l'emploi. Longtemps la négociation est bloquée sur la base des positions initiales : le patronat refuse la réduction du temps de travail²⁰ alors qu'il s'agit de l'objectif des syndicats opposés à la seule perspective de flexibilisation des temps de travail ouverte par le patronat. Au mois de septembre 1995, l'impasse semble confirmée, mais la menace d'une intervention du législateur fait évoluer la situation²¹. Lors de la réunion du 5 octobre, le patronat admet que « la réduction du travail bien comprise peut être favorable à la compétitivité et aux aspirations des salariés ». Cette concession majeure permet de trouver un accord avec tous les syndicats, sauf la CGT. L'accord est novateur parce que, pour la première fois, il crée par la voie conventionnelle une obligation de négocier dans les branches (Favennec-Héry, 1996). Cependant, devant le faible progrès des négociations de branche, le ministre du Travail fait peser, dès février 1996, la menace d'une intervention législative. Le marasme de la négociation de branche est invoqué en juin 1996 pour justifier l'adoption de la loi Robien. Cette loi privilégie la négociation d'entreprise en réduisant les contraintes normatives et en apportant de substantiels avantages financiers pour des accords de réduction forte et d'aménagement du temps de travail. En janvier 1997, 14 mois après la signature de l'accord interprofessionnel, 29 branches seulement ont conclu un accord parmi les 128 branches qui couvrent plus de 10 000 salariés. Cette expérience sera mise en avant pour justifier, avec les deux lois Aubry de 1988 et 2000, le recours à une règle impérative générale afin de réduire à 35 heures la durée légale hebdomadaire du travail ;

- l'accord sur la politique contractuelle a d'abord une signification politique : il « traduit la volonté des parties signataires de renforcer le dialogue social et la politique contractuelle et de se réappropriier la conduite de la politique sociale en faisant prévaloir la négociation collective sur le recours au législateur » (Préambule). Dans ce cadre, il comporte deux parties de nature différente : d'une part, l'énoncé de principes pour l'articulation des

20. Le 28 mars 1995, lors de la première séance, Arnaud Leenhardt, président de la Commission sociale du CNPF, déclare : « Il ne sera jamais question de réduction de la durée du travail dans cette maison. »

21. Le 25 octobre 1995, six jours avant la signature de l'accord, Jean-Yves Chamard, député RPR, donc membre de la majorité, dépose une proposition de loi d'orientation « relative à l'aménagement du temps de travail ». Un accord d'entreprise de réduction forte de la durée du travail avec un accroissement de l'effectif entraînerait un abattement durable sur les cotisations patronales à la sécurité sociale. Le projet est ouvertement lié par son auteur à un éventuel échec de la négociation interprofessionnelle qui est entrée dans sa phase finale.

différents niveaux de négociation et, d'autre part, la création de dispositifs permettant la signature d'accords d'entreprise en l'absence de délégués syndicaux (Bélier, 1995 ; Coin, 1996 ; Morin, 1996 ; Tissandier, 1997). L'accord est daté du 31 octobre 1995, c'est-à-dire du même jour que l'accord sur l'emploi. La volonté des signataires est de marquer l'interdépendance entre les deux textes : l'accord pour l'emploi est, pour l'essentiel, un échange de contreparties entre réduction et aménagement du temps de travail ; sa mise en œuvre suppose des accords d'entreprise dont la réalisation est conditionnée à la présence de délégués syndicaux, le plus souvent absents dans les petites entreprises. La seconde partie de l'accord sur la politique contractuelle permet la généralisation du champ d'application de l'accord pour l'emploi en autorisant, à titre expérimental et sous conditions, la signature d'accords par des élus du personnel ou par des salariés mandatés par un syndicat représentatif. L'accord ne peut avoir d'effet sans modification de la législation²², mais il constitue une innovation fondamentale au plan des principes, ce qui explique que la CGT-FO, comme la CGT, refusent de le signer (tableau 1).

Si le bilan des accords de 1995 n'est pas négligeable (Ministère du Travail, 1996), il met en évidence une juxtaposition de réussites partielles et d'échecs. L'accord sur l'insertion des jeunes repose sur l'obtention de financements publics. L'accord sur les préretraites, qui est le seul véritable accord de contenu, a un succès quantitatif incontestable, mais de durée limitée, dans un domaine traditionnellement consensuel entre patronat et syndicats. Le quasi-enterrement par la négociation de branche du processus engagé par le compromis sur la réduction et l'aménagement du temps de travail servira d'argument pour justifier l'intervention législative. L'introduction d'une négociation d'entreprise en l'absence de délégué syndical n'a qu'une portée immédiate symbolique, mais elle est à l'origine d'une succession de textes législatifs, qui en élargiront considérablement la portée.

La refondation sociale (2000-2001)

Au début de l'année 2000, c'est à nouveau à l'initiative du patronat qu'un calendrier de négociations interprofessionnelles est adopté, mais l'objectif est cette fois différent : il s'agit de créer un contrefeu face aux initiatives du gouvernement de Lionel Jospin qui ont été entamées avec les deux lois sur les 35 heures²³. Le CNPF se transforme en un Medef présidé par Ernest-Antoine Seillière. Il propose aux syndicats d'entamer des négociations pour procéder à une « refondation sociale ». L'objectif est de construire une alternative négociée au programme de réformes du gouvernement dont la mise en œuvre s'appuie pour l'essentiel sur la loi. Le Medef entend faire la preuve de la capacité régulatrice autonome des « partenaires sociaux » pour renforcer sa dénonciation de l'omniprésence étatique. Tous les syndicats signent avec les trois organisations

22. Cette modification est réalisée, toujours à titre expérimental, par une loi du 10 octobre 1996.

23. Pour des chroniques de l'expérience de refondation sociale, voir Adam (2001, 2002, 2003) et Rehfeldt (2001).

patronales le relevé de décisions du 3 février qui retient sept thèmes pour l'année 2000. La mise en œuvre révèle des résultats contrastés qui sont riches d'enseignements sur les possibilités et les limites d'une démarche autonome (tableau 1).

- La première négociation porte sur l'assurance chômage²⁴. Un accord est signé le 14 juin par la CFDT et la CFTC du côté syndical. Pour la première fois dans l'histoire de l'assurance chômage, le ministère du Travail refuse son agrément. Après de complexes discussions bi et tripartites qui permettent le ralliement de la CFE-CGC sur une nouvelle version de l'accord, le compromis pour l'agrément est trouvé lors d'un entretien entre le Premier ministre et le président du Medef. L'accord final est daté du 1^{er} janvier 2001.
- Sur la santé au travail et sur les retraites complémentaires, les désaccords sur le fond ne sont contournés qu'en obtenant la signature par deux ou trois syndicats (tableau 1) d'accords qui soit se limitent à des déclarations de principes ou d'intentions (santé au travail), soit renvoient pour l'essentiel à des décisions à venir du législateur (retraites complémentaires).
- La négociation sur la formation professionnelle s'achève, pour la première fois depuis 1970, par un échec. Les désaccords se multiplient aussi bien entre patronat et syndicats qu'au sein des organisations patronales ou des organisations syndicales. Après dix mois, la négociation est suspendue *sine die* par la délégation patronale le 24 octobre 2001 en dépit des protestations des syndicats. La signification de cet échec exceptionnel fait à l'époque l'objet d'appréciations divergentes²⁵. Peut-être faut-il tenir compte du fait que la conjoncture politique a changé : des élections présidentielle et législatives sont proches et le patronat a de bonnes raisons d'espérer avoir affaire à des interlocuteurs plus favorables lorsqu'il faudra assurer la transposition législative d'un futur éventuel accord²⁶.
- En parallèle, une dynamique accidentée se développe sur le thème des voies et moyens d'approfondissement de la négociation collective : une longue négociation (16 mois) ne parvient pas à la conclusion d'un accord (Lyon-Caen, 2001b). Le patronat doit se contenter d'une « position commune » au statut juridique indéfini et qui se présente comme une demande adressée aux pouvoirs publics pour des modifications

24. Les péripéties et les résultats des négociations sur l'assurance chômage ont donné lieu à de nombreuses analyses. Nous en avons donné une présentation détaillée dans Freyssinet (2002). Voir principalement : Borgetto (2001) ; Dupeyroux (2001) ; Fougère (2001) ; Gélot *et al.* (2002) ; Lyon-Caen (2001a) ; Théry (2000) ; Tuchsirer (2002) ; Willmann (2001).

25. Pour des réactions immédiates de spécialistes du dossier, voir par exemple les entretiens accordés par Claude Dubar et Jean-Marie Luttringer (*aef*, dépêches n° 21426 et n° 21587, 12 et 19 novembre 2001) ou les points de vue de Jean Prieur, Yves Lichtenberger et Jean-Marie Luttringer (« Quelles conclusions tirer de l'échec des négociations sur la formation continue ? », *Liaisons sociales Magazine*, décembre 2001, p. 10-11). Un point de vue particulièrement bien informé est présenté conjointement par Vincent Merle, directeur du cabinet de Nicole Péry et rédacteur du rapport qui porte le nom de celle-ci, et par Yves Lichtenberger, co-animateur du groupe d'experts que les négociateurs avaient chargé au départ de préparer un document de référence (Merle, Lichtenberger, 2001).

26. Comme l'indique Jean-Marie Luttringer en analysant le comportement du Medef : « le contexte n'exigeait pas qu'il montre que la refondation sociale avance : après tout, que le texte soit signé maintenant ou plus tard... » (*aef*, dépêche n° 21587). Le 27 octobre 2002, un an après l'échec des négociations, le ministre du Travail, François Fillon, demande qu'elles soient rouvertes et annonce une loi en l'absence d'accord. Sous cette menace, les négociations sont reprises en janvier 2003 et aboutissent à un accord unanime le 20 septembre 2003. C'est le premier accord interprofessionnel unanime depuis celui de 1995 « préretraites contre embauches » (voir *supra*).

de la législation. Le conflit entre patronat et syndicats porte principalement sur une redéfinition des champs de compétence respectifs des normes publiques et conventionnelles et de leur hiérarchie. Un autre conflit oppose principalement les syndicats entre eux et concerne l'exigence du recours à des accords majoritaires en voix. Le compromis final est complexe sur ces deux points, permettant ainsi d'obtenir la signature de quatre syndicats, à l'exclusion de la CGT. Les conditions politiques pour une transposition de la position commune ne seront assurées qu'après le changement de majorité parlementaire. Ce sera l'objet d'une loi du 4 mai 2004 qui reprendra le texte de la position commune avec certaines restrictions.

Après la suspension *sine die* des négociations sur la formation professionnelle, les trois thèmes qui restent sur l'agenda de la refondation sociale (égalité professionnelle, place et rôle de l'encadrement, protection sociale) sont abandonnés. Ainsi, sur les huit thèmes retenus initialement, trois ont été abandonnés, deux ont donné lieu à des accords avec trois signatures syndicales, un avec deux signatures syndicales, tandis qu'une négociation a échoué et que, dans un cas, la perspective d'un accord a été abandonnée au profit d'une position commune avec quatre signatures syndicales. Bouteille à moitié vide ou à moitié pleine ? Les commentateurs sont partagés et parfois perplexes sur l'évaluation du processus (Adam, 2002, 2003 ; ANDCP, 2001 ; Brunhes, 2000, 2001 ; Donnadiou, 2001 ; Duclos, Mériaux, 2001 ; Fondation Copernic, 2000 ; Roger, 2000, 2002 ; Soubie, 2001). Sous certains aspects, il s'agit de « beaucoup de bruit pour peu de résultats ». Ainsi, comme le souligne Gérard Adam, « les textes définitifs sont en retrait spectaculaire sur les intentions initiales du Medef » et l'État est apparu comme un interlocuteur incontournable sur chacun des dossiers (Adam, 2002). Cependant, on peut estimer que pour le Medef, l'important résidait moins dans le contenu des accords que dans sa capacité d'occuper le terrain face à une majorité parlementaire jugée hostile. La refondation sociale lui permet d'embarquer les syndicats dans une démarche alternative et d'imposer sa domination idéologique face à un gouvernement progressivement placé sur la défensive. Comme le note le même Gérard Adam, après le renversement de majorité politique en 2002, l'infléchissement de la stratégie du Medef est net : « une action prioritaire vers le Gouvernement au moment de l'élaboration des projets de loi (...). Le jeu classique du *lobbying* parlementaire avec le dépôt d'amendements corrigeant le texte gouvernemental » (Adam, 2003:47). Les accords interprofessionnels avec des syndicats qui sont souvent minoritaires dans les entreprises ont perdu leur intérêt puisqu'ils y restent sans effet. La refondation sociale a vécu, mais elle a rempli son rôle au moment où elle était utile.

Le cycle pluriannuel de délibérations et de négociations (2011-2012)

Après la loi Larcher de janvier 2007, les agendas sociaux sont fixés en 2008, 2009 et 2010 à l'occasion ou à la suite de sommets tripartites organisés par le président de la République. En 2011, les acteurs sociaux entendent reprendre leur autonomie. On

chercherait en vain dans l'histoire de la négociation interprofessionnelle un programme aussi ambitieux que celui adopté le 10 janvier 2011. D'abord activement mis en œuvre, le programme s'effiloche progressivement avant d'être victime du calendrier politique. Ceci explique peut-être le faible intérêt accordé à cette expérience par les experts des relations professionnelles²⁷ bien qu'elle ait abouti à la signature de huit accords en l'espace de 12 mois (tableau 1). Si le programme adopté est impressionnant, son caractère hétéroclite suscite des interrogations.

Quatre des thèmes retenus concernent des dossiers que les organisations étaient tenues de traiter du fait de diverses contraintes de calendrier :

- pour les retraites complémentaires, il fallait prendre en compte l'impact de la réforme des régimes de base introduite par la loi du 9 novembre 2010. L'accord du 18 mars 2011 ralentit provisoirement l'épuisement tendanciel des réserves des régimes. Ses termes ne sont pas soutenables à long terme. Les solutions retenues permettent seulement d'éviter des choix qui auraient été inacceptables pour l'une ou l'autre partie (Besnard, 2011) ;
- l'accord du 25 mars 2011 sur l'assurance chômage n'apporte que quelques améliorations marginales à l'accord du 23 décembre 2008 qui venait à terme. La base principale du compromis est le renvoi des questions conflictuelles à un « groupe de travail politique » qui se réunira pour préparer la négociation du prochain accord ;
- en ce qui concerne l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), la contrainte naît de l'application, dans le domaine des services, des règles de concurrence édictées par l'Union européenne. Dans le compromis traduit par l'accord du 12 juillet 2011, le Medef renonce à son objectif initial de réduction des activités de l'Apec aux seules missions de service public. Des comptabilités distinctes permettront de séparer les activités marchandes des activités non marchandes²⁸.

Deux thèmes seulement donnent lieu à des accords innovants :

- l'emploi des jeunes fait l'objet de quatre accords spécialisés qui portent respectivement sur l'accompagnement dans l'accès à l'emploi, l'accès au logement, l'alternance et les stages, l'accompagnement pour favoriser le maintien dans l'emploi. Ces accords ne sont pas seulement d'orientation ou de procédure mais aussi, pour partie, des accords de contenu avec des objectifs quantifiés et des financements. Sous la contrainte imposée par le patronat d'accords à coût nul pour les entreprises, les mesures ne peuvent

27. Pour une présentation d'ensemble : Freyssinet (2011, 2012).

28. Au titre des activités non marchandes, l'Apec fournit notamment des prestations gratuites d'information et de diffusion d'offres d'emploi aux cadres et aux étudiants diplômés. Au titre des activités marchandes, l'Apec est par exemple en concurrence avec les sociétés d'intérim et les cabinets de reclassement pour répondre aux appels d'offre de Pôle emploi concernant l'accompagnement renforcé et le reclassement des cadres à la recherche d'emploi.

être financées que par réaffectation ou ciblage de ressources des organismes paritaires (Unédic, Apec, FPSPP²⁹, Action logement³⁰), ce qui explique leur ampleur limitée ;

- l'accord sur la modernisation du paritarisme du 17 février 2012 clôt un long processus qui s'était ouvert par une délibération sociale entamée en décembre 2009 (Tallard, Vincent, 2021). Confrontés aux critiques adressées aux institutions paritaires et aux menaces d'« intrusion de l'État », les signataires ont pour objectif principal de garantir la transparence et l'efficacité de la gestion et de clarifier les modalités de financement du paritarisme.

Enfin, les trois autres thèmes figurant au programme initial sont renvoyés à plus tard. Le bilan d'étape professionnel sera finalement absorbé par l'entretien professionnel créé par l'ANI du 14 décembre 2013. La qualité de vie au travail sera l'objet de l'ANI du 19 juin 2013. La négociation sur la modernisation du dialogue social ne s'ouvrira qu'en octobre 2014 dans le cadre de la loi Larcher sur la base d'un document d'orientation du gouvernement. Elle échouera le 22 janvier 2015 après un refus unanime opposé par les syndicats aux ultimes propositions patronales (Freyssinet, 2015).

Il n'est pas simple de présenter un bilan du « cycle de délibérations et de négociations » adopté le 10 janvier 2011. Si tous les thèmes retenus ont été finalement traités, parfois avec retard, à l'exception de la modernisation du dialogue social, l'hétérogénéité de la nature et de l'ambition des accords interdisent une évaluation globale. Sous un aspect ou un autre, tous les accords signés au cours de la période couverte par le cycle (2011-2012) concernent les institutions paritaires, que ces accords définissent les normes qu'elles appliqueront ou les dispositifs qu'elles financeront. Ceci contribue à expliquer qu'à la différence des expériences précédentes la démarche n'a été que faiblement impactée par l'intervention des pouvoirs publics, sauf par des perturbations de calendrier³¹. Ce n'est que dans le cas d'un échec, celui de la modernisation du dialogue social, que les pouvoirs publics ont repris la main conformément aux règles établies par la loi Larcher (voir *infra*, II.3).

Depuis 1988, les acteurs sociaux ont à plusieurs reprises affirmé leur volonté d'adopter un agenda paritaire autonome dont l'ANI de 2022 entend faire une procédure pérenne. L'histoire montre que ces expériences successives, sauf dans une certaine mesure pour celle de 2011-2012, ne peuvent se comprendre qu'en anticipation ou en réaction à l'égard d'interventions de l'État et que leur effectivité est le plus souvent

29. Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.

30. Ex-« 1 % logement ».

31. En avril 2011, les négociateurs protestent contre le dépôt d'une proposition de loi (dite « Cherpion » du nom de son auteur) qui empiète sur les thèmes en cours de discussion. En janvier 2012, le programme est suspendu du fait de l'injonction du président de la République, Nicolas Sarkozy, de négocier en priorité sur la création d'accords compétitivité-emploi. Une nouvelle perturbation intervient lorsque François Hollande, nouvellement élu, organise une « grande conférence sociale » au terme de laquelle sont fixés de nouveaux thèmes de négociation.

conditionnée par une forme de validation législative ou réglementaire. Ceci ne conduit pas à conclure à une absence d'autonomie, mais à l'existence d'une autonomie limitée constamment soumise au jeu des rapports de pouvoir qui s'exercent avec l'État. Il est nécessaire de préciser quels sont les facteurs qui, dans une conjoncture déterminée, suscitent la volonté d'autonomie, favorisent sa mise en œuvre ou limitent son champ d'action.

II. Conditions et limites de l'autonomie

Les acteurs sociaux ont tenté à plusieurs reprises d'adopter des programmes cohérents de négociations collectives interprofessionnelles à un horizon déterminé. La comparaison de ces expériences permet d'identifier la présence de trois enjeux principaux qui déterminent les conditions de réussite de la démarche définie désormais par l'accord du 14 avril 2022. Le premier enjeu concerne la délimitation du champ couvert par la négociation, ce qui conditionne la nature de ses produits. Le second enjeu naît de l'étroite imbrication entre la capacité normative, la légitimité et la représentativité des organisations patronales et syndicales. Enfin, la question reste ouverte de la possibilité, dans le système institutionnel français, d'une démarche paritaire autonome qui échappe à l'intervention tutélaire de l'État et à la logique d'un tripartisme ouvert ou masqué.

II.1. Champ de compétence et nature des produits de la négociation

Le champ des négociations interprofessionnelles a connu un double élargissement. En premier lieu, à la différence des confédérations syndicales, les confédérations patronales ont des compétences limitées par leurs statuts. Jusqu'à une réforme intervenue en 1969, le CNPF n'est compétent que pour la protection sociale complémentaire : retraites, indemnisation du chômage partiel ou total³²... Depuis lors, il a compétence générale à l'exception majeure des salaires qui ne relèvent que de la négociation de branche ou d'entreprise. En second lieu, si la négociation interprofessionnelle se développe sans bases légales jusqu'à la loi du 13 juillet 1971, ce texte élargit le champ de la négociation collective (Despax, 1971) : elle peut couvrir désormais l'ensemble des conditions de travail et des garanties sociales³³ ; ces questions peuvent être traitées aux trois niveaux : interprofessionnel, branche et entreprise. Ainsi est reconnue pour la première fois dans la loi une compétence générale pour la négociation interprofessionnelle. De ce double fait (statuts et lois), les domaines abordés par les négociateurs se diversifient. Le mouvement s'accompagne d'une transformation de la nature des dispositifs contenus dans les accords (Barthélémy, 2008).

32. En 1958, l'assurance chômage est créée comme régime complémentaire de l'aide publique.

33. La loi du 13 novembre 1982 y ajoute l'emploi..

- Dès le lendemain de la seconde guerre mondiale, des accords sont signés pour créer des régimes de retraites complémentaires. Par étapes, ils couvrent ensuite d'autres domaines situés principalement dans le champ des institutions paritaires (assurance chômage, Apec, formation professionnelle...). Les signataires prennent des engagements qui lient leurs membres et créent des droits pour les salariées et les salariés. Dans certains cas, l'effectivité de ces règles peut être conditionnée par une extension, un agrément du gouvernement ou par une transcription législative, mais ce sont bien les acteurs sociaux qui sont à l'origine de la production de la norme.
- D'autres accords, par exemple ceux signés sous le thème de la modernisation des entreprises, sont conçus comme des instruments de stimulation et de cadrage de la négociation de branche (et parfois d'entreprise). Cette formule se retrouve par la suite, par exemple en ce qui concerne l'aménagement-réduction de la durée du travail, la santé au travail, la qualité de vie au travail. L'effectivité de ces accords dépend de la volonté et de la capacité des fédérations professionnelles (ou des entreprises) d'ouvrir des négociations et de les faire aboutir. Les bilans réalisés convergent sur le diagnostic d'un faible effet d'entraînement.
- Une troisième étape est franchie avec les accords qui ont été qualifiés de « sociétaux » dans un rapport préparé sous la présidence de Gérard Adam (Institut Montaigne, 2011). Il s'agit, par exemple, d'accords sur la diversité, l'égalité femmes-hommes, le stress et le harcèlement. Les signataires témoignent de l'élargissement de leurs préoccupations à des questions de société et à la prise en charge de problèmes d'intérêt général qui ne trouvent dans la relation de travail que l'un de leurs domaines de manifestation. Ces accords ont le caractère de déclarations d'intentions, de recommandations aux adhérents et parfois d'adresse aux pouvoirs publics. Au pire, on peut n'y voir que l'expression d'une politique de communication : « je négocie, donc j'existe ».
- Enfin, dans l'impossibilité d'aboutir à un accord, les acteurs sociaux ont inventé l'objet non juridiquement identifié de la position commune. Ils demandent aux pouvoirs publics de prendre les mesures que préconisent les signataires. Tel a été le cas, par exemple, dans le cycle de la refondation sociale avec la position commune sur la négociation collective qui sera assez fidèlement mais tardivement reprise par la loi du 4 mai 2004.

Depuis 1968, la thématique des agendas sociaux s'est élargie. Ce mouvement s'accompagne d'une diversification de la nature des produits du dialogue social accompagnée de l'affaiblissement de leur ambition normative. Par là-même sont transformés les enjeux de deux autres débats : c'est l'ambition normative des acteurs sociaux qui pose de manière aiguë la question de leur légitimité ou de leur représentativité ; c'est l'élargissement des domaines couverts par la négociation interprofessionnelle qui étend le champ de recouvrement avec les domaines de responsabilité des pouvoirs publics.

II.2. Capacité normative, légitimité et représentativité

Dès lors que les organisations interprofessionnelles signent des accords de contenu, c'est-à-dire producteurs de normes ou de droits, elles peuvent être soumises à un procès de légitimité qui met surtout en cause leur représentativité. En ce qui concerne les organisations syndicales, l'argumentation porte principalement sur le faible taux de syndicalisation et sur l'existence de déserts syndicaux, notamment dans les TPE/PME ou dans certaines branches des services. En ce qui concerne les organisations patronales, leur couverture sectorielle partielle est mise en cause : même lorsque la CPME (ex-CGPME), puis l'U2P (ex-UPA) s'adjoignent au Medef (ex-CNPF), l'agriculture, les professions libérales et l'économie sociale sont en dehors de leur champ. Ces organisations peuvent-elles produire des normes ou créer des droits applicables à des salariées et salariés qui dans leur majorité ne sont pas syndiqués et/ou qui sont employés dans des branches d'activité non adhérentes ?

L'objection porte sur la reconnaissance d'une capacité normative qui, par le biais des procédures soit d'agrément, soit d'extension et d'élargissement, soit encore de transcription législative, aura un champ d'application général dans l'ensemble des activités couvertes par le Code du travail. L'enjeu est amplifié en présence d'un agenda social qui couvre non plus un domaine spécifique, mais un vaste champ de rapports individuels et collectifs de travail avec un projet global de « modernisation » ou de « refondation ».

Longtemps, le débat se concentre sur la représentativité syndicale et il oppose d'abord les syndicats entre eux³⁴. Très tôt, la CGT et la CFDT, qui sont ensemble majoritaires au niveau national sur la base des différentes élections de représentants du personnel, mettent en cause la légitimité d'accords, juridiquement valides, signés par des organisations minoritaires en voix. Jusqu'à la loi du 4 mai 2004, l'ANI, comme une convention collective de branche (Radé, 2010), est valable s'il est signé par au moins une organisation patronale et une organisation syndicale reconnues comme nationalement représentatives par la seule décision du gouvernement³⁵. La loi de 2004 consacre la spécificité de l'ANI et précise ses conditions de validité en reconnaissant la possibilité d'une majorité d'opposition calculée sur le nombre d'organisations représentatives, c'est-à-dire trois sur cinq. Dans cette hypothèse, l'accord est « réputé non-écrit » (Borenfreund, 2005 ; Ray, 2004), mais le problème des accords « minoritaires en voix » reste entier puisque les trois « petites » confédérations peuvent ensemble signer des accords sans risque d'opposition majoritaire.

34. Sur les conceptions des différents syndicats et des différents patronats quant à la représentativité et sur l'évolution de leurs positions à partir des années 1980, voir : Andolfatto, Labbé (2008) ; Bevort (2008) ; Dufour, Hege (2006).

35. Un arrêté du 31 mars 1966 attribue à cinq confédérations (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et CGT-FO) une présomption irréfragable de représentativité à l'échelle nationale.

Le dossier est rouvert en mai 2006 sur la base d'un rapport demandé à Raphaël Hadas-Lebel (Hadas-Lebel, 2006). Le rapporteur distingue, pour la reconnaissance de la représentativité comme pour la validité des accords, entre un scénario d'adaptation et un scénario de transformation sans marquer de préférence. Le scénario d'adaptation ne contient que des modifications limitées ; il envisage, en particulier, une approbation des accords à la « majorité exprimée » ou majorité relative : les organisations signataires représentent plus de voix que celles qui s'opposent explicitement. Dans le scénario de transformation, la validité de l'accord requiert une « majorité d'engagement » calculée sur la totalité des suffrages exprimés. Quelques mois plus tard, le clivage entre les acteurs sociaux est manifeste à l'occasion du vote d'un avis du Conseil économique et social (Aurelli, Gautier, 2006). Le texte préconise l'abandon de la présomption irréfutable de représentativité. Il estime que la représentativité doit être fondée, « entre autres mais principalement », sur les élections. Au terme d'une étape intermédiaire, il considère que la validité des accords doit reposer sur une « majorité d'engagement » calculée en voix et non en nombre d'organisations. Le rapport est voté par une majorité³⁶ où la CFDT et la CGT obtiennent l'appui de l'UNSA, des représentants de l'agriculture, de l'artisanat, des associations et de la mutualité tandis que s'y opposent la CGT-FO, la CFTC et la CFE-CGC soutenues par les représentants des entreprises privées et des professions libérales.

L'année 2008 est marquée par un renversement d'alliances. Mises en demeure par le gouvernement de négocier sur la représentativité, incapables de dégager un compromis majoritaire chez les syndicats, donc avec la perspective d'exercice du droit d'opposition, la CFDT et la CGT, d'une part, le Medef et la CGPME, d'autre part, adoptent la position commune du 8 avril 2008³⁷. À l'exception de l'UPA³⁸, les organisations patronales ont donc changé de camp. Le texte prévoit l'adjonction aux critères de représentativité de « l'audience établie à partir des résultats aux élections professionnelles » (article 1-1). Un seuil minimum de 10 % des suffrages exprimés est requis, limité transitoirement à 8 % au niveau interprofessionnel. À ce niveau, il est également requis « la reconnaissance de la représentativité dans des branches à la fois de l'industrie, de la construction, du commerce et des services » (article 2-2). La présomption irréfutable de représentativité disparaît. Dans ce cadre, les ANI devront être approuvés par des confédérations ayant obtenu 50 % des suffrages exprimés ; cependant, « dans une première étape », une majorité de 30 % sera suffisante en l'absence d'opposition de confédérations ayant obtenu la majorité des voix (article 5). La loi du 20 août 2008³⁹ est, sur ces points, fidèle

36. 132 pour, 58 contre, 8 abstentions.

37. Position commune sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme.

38. La position négative de l'UPA est liée au refus par les deux autres organisations patronales de reconnaître l'accord qu'elle avait signé en 2001 avec l'ensemble des syndicats pour développer le dialogue social dans l'artisanat.

39. Loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

au contenu de la position commune sous la réserve qu'elle valide seulement les seuils que la position commune retenait à titre transitoire : 8 % des suffrages exprimés pour la représentativité interprofessionnelle ; 30 % des suffrages exprimés en faveur des organisations représentatives sans opposition majoritaire en voix pour la validité des accords (Bélier, Legrand, 2009 ; Souriac, 2009). Paradoxalement, alors que les signataires de la position commune affirment en préambule leur objectif de « renforcer la légitimité des accords signés par les organisations syndicales de salariés dans le cadre de l'élargissement du rôle attribué à la négociation collective », ils n'ont pas pu atteindre cet objectif par la négociation collective mais seulement par l'intervention du législateur. Les règles relatives aux conditions de validité, telles qu'elles ont été adoptées en 2008, n'ont pas été à ce jour modifiées. Elles laissent ouverte la possibilité d'accords minoritaires en voix dès lors qu'il n'existe pas une coalition de syndicats majoritaires en voix qui jugent opportun d'en obtenir l'invalidation.

En ce qui concerne la représentativité patronale, la question est résolue plus tardivement après un rapport de Jean-Denis Combrexelle (Combrexelle, 2013) et après qu'un compromis a été difficilement trouvé d'abord entre le Medef, la CGPME et l'UPA sur le mode de mesure de leur poids respectifs, puis entre ces trois organisations et la FNSEA, l'Udes et l'UNAPL pour reconnaître à ces dernières le caractère d'organisations multi-professionnelles (Maggi-Germain, 2014).

Pour les organisations patronales comme syndicales, aux conditions juridiques de représentativité s'ajoute la question de la capacité d'engagement de leurs membres. Dès lors que l'ANI n'est pas normatif (ou rendu tel par les pouvoirs publics), son effectivité est fonction de la volonté des fédérations de faire aboutir les négociations de mise en œuvre des orientations de l'ANI. De nombreux exemples (voir *supra*, I.2) montrent que du côté patronal la puissance, le souci d'indépendance et l'hétérogénéité des intérêts des grandes fédérations ont fait que des ANI sont restés largement virtuels, par exemple sur le temps de travail, ou que des négociations n'ont pu aboutir, par exemple sur la formation professionnelle⁴⁰.

II.3. Agenda paritaire autonome ou tripartisme ?

Comme le rappelle Marie-Laure Morin, il n'existe pas en France, à la différence de l'Allemagne, de garantie constitutionnelle du respect par l'État de l'autonomie de la négociation collective : « Nous sommes (...) les héritiers d'une tradition où l'autonomie collective a été construite dans l'hétéronomie. L'autonomie collective est à la fois garantie par l'État et lui est soumise » (Morin, 1998:419). La loi et la négociation collective sont concurrentes et/ou complémentaires selon des modalités multiples. Dans le cas

40. La nature et l'importance des divergences d'intérêts entre fédérations patronales constitue une question complexe qu'il n'est pas possible d'aborder ici ; voir par exemple : Amossé *et al.* (2011: chapitres 3 et 4).

des ANI, la question se pose dans des termes spécifiques puisqu'ils couvrent potentiellement le même champ que le Code du travail. L'enjeu est de déterminer qui détient l'initiative et la maîtrise de la production des normes. Deux composantes peuvent être distinguées dans l'attitude des organisations patronales et syndicales. D'une part, lorsque l'État prend l'initiative, elles réclament qu'il laisse une place à la négociation et prenne en compte ses résultats. D'autre part, elles affirment leur capacité de prendre l'initiative en adoptant des agendas autonomes.

La loi négociée

Très tôt, Jean-Maurice Verdier et Philippe Langlois analysent, à propos de la formation professionnelle, l'articulation originale qui est apparue en 1970-1971 entre la négociation interprofessionnelle et la loi (Verdier, Langlois, 1972). Ces enchaînements se renouvellent par la suite sans règles explicites. En 2003, Alain Supiot en tire les enseignements en rejetant un « faux dilemme » entre la loi et le contrat. La loi devient une norme relative dont le sens dépend des conventions qui la préparent ou la mettent en œuvre, tandis que le contrat devient un moyen d'asservissement de la volonté des parties à des impératifs qui les dépassent (Supiot, 2003). La position commune de 2001 propose une définition des compétences respectives et des rapports entre loi et accords (*supra* I.2), mais la loi du 4 mai 2004 se borne, dans l'exposé des motifs, à une simple déclaration de principe : « Le gouvernement prend l'engagement solennel de renvoyer à la négociation nationale interprofessionnelle toute réforme de nature législative relative au droit du travail. Par conséquent, il saisira officiellement les partenaires sociaux avant l'élaboration de tout projet de loi portant réforme du droit du travail afin de savoir s'ils souhaitent engager un processus de négociation sur le sujet évoqué par le gouvernement. » La violation de cet « engagement solennel » dès le début de 2006 à l'occasion d'une loi sur le contrat première embauche (CPE), la force des manifestations hostiles et le recul final des pouvoirs publics donnent une particulière résonance au rapport sur « la modernisation du dialogue social » demandé par le Premier ministre à Dominique-Jean Chertier. Celui-ci constate « l'absence de tout domaine réservé aux partenaires sociaux » avec « une interaction État-partenaires sociaux » ; il observe que « plusieurs tentatives ont été faites pour sortir d'un tripartisme inorganisé, prouvant la prise de conscience de sa nocivité ; ces tentatives sont restées pour l'heure au stade des déclarations d'intention » (Chertier, 2006:18;24). Il propose des modalités d'établissement d'un « agenda partagé de réformes », objet d'une consultation préalable. Si la réforme concerne le champ de compétence de la négociation collective au sens du Code du travail, les partenaires sociaux peuvent faire connaître leur intention de négocier. En cas d'accord, sous réserve de réexamen des critères de représentativité et des modes de validation, le gouvernement et le Parlement acceptent ou refusent en bloc l'accord sans pouvoir en modifier le contenu (*op.cit.*, p. 62-64).

La loi sur la modernisation du dialogue social (loi Larcher) accepte le premier point, mais ignore le second : elle laisse le gouvernement et le Parlement libres d'intervenir sur le contenu des accords dans la mesure où ils requièrent une transposition législative. Les premières évaluations (*Droit social*, 2010) mettent en évidence le contenu seulement procédural de la loi. Si elle accorde aux partenaires sociaux un droit d'intervention dans le processus normatif, elle donne au gouvernement la maîtrise de l'agenda quant aux thèmes et au calendrier et laisse au Parlement sa souveraineté lorsqu'une transcription législative est nécessaire. Ainsi, reste entière la question d'une stratégie autonome des organisations patronales et syndicales dans la définition des thèmes de la négociation collective interprofessionnelle. La loi Larcher n'interdit en rien l'adoption d'un agenda autonome mais, dès lors que les organisations patronales et syndicales doivent déterminer si elles optent pour des négociations interprofessionnelles sur les projets de réforme définis par le gouvernement et dans le cadre des documents d'orientation qu'il leur adresse, leurs marges de liberté pour ajouter à ce programme d'autres thèmes de leur choix s'en trouvent réduites, au risque de ne pouvoir tout mener de front comme en 2011-2012 (voir *supra*, I.1).

L'agenda autonome

Si la loi Larcher codifie les procédures d'articulation entre la loi et l'ANI, l'histoire des rapports entre les deux processus de production de normes ne commence ni ne s'achève avec cette loi. En réexaminant sous cet angle les exemples d'agenda paritaire que nous avons retenus, l'hétérogénéité des dynamiques à l'œuvre apparaît comme le caractère dominant. En forçant le trait, il est possible de distinguer trois situations : l'agenda pour prévenir, l'agenda pour contrer, l'autonomie perturbée.

Deux exemples d'un « agenda pour prévenir » s'observent en 1988 et 1995. Dans le premier cas, entre les deux tours d'une élection présidentielle où la victoire de François Mitterrand est annoncée, le patronat, sous l'impulsion de Pierre Guillen, adepte du « girondinisme social », ainsi que certains syndicats souhaitent allumer un contrefeu face au risque du retour à une politique sociale étatique. Dans le second cas, le nouveau président du CNPF, Jean Gandois, propose aux syndicats de se « réappropriier le social » à la veille d'une élection présidentielle qui va voir l'affrontement de projets de réforme. Si on la mesure par le nombre d'accords signés (et peut-être de lois évitées), l'efficacité de l'agenda autonome n'est pas discutable. En revanche, sauf le cas très particulier de l'accord « préretraites contre embauches », l'effectivité est douteuse : il s'agit principalement d'accords-cadres visant à stimuler une négociation de branche qui se révélera modeste.

L'illustration typique d'un « agenda pour contrer » est fourni par la stratégie de refondation sociale initiée par le nouveau Medef de François-Ernest Seillière en guerre ouverte pour « déstabiliser », selon ses termes, le gouvernement de Lionel Jospin. Ici

encore une difficulté se présente pour mesurer l'efficacité d'une stratégie autonome. Elle est fort médiocre selon les critères classiques : échec ou abandon de quatre négociations, deux accords sans contenu, une position commune, un accord sur l'assurance chômage qui n'obtient son agrément qu'après un compromis passé directement entre le Premier ministre et le président du Medef. Mais une autre vision de l'efficacité peut être envisagée : pendant près de deux ans, la succession des négociations sert à repousser ou à infléchir d'éventuelles initiatives gouvernementales et le processus peut être abandonné par le Medef lorsque le renversement de majorité élimine le danger.

Enfin, un dernier cas de figure relève de l'« autonomie perturbée ». Dans le cycle 2011-2012, un agenda paritaire ambitieux traduit une forte volonté d'autonomie après une période dominée par des agendas sociaux ou des sommets tripartites pilotés par le gouvernement. Dans une première phase, le programme est source de plusieurs accords de contenu qui concernent pour l'essentiel les institutions paritaires. Puis, il s'effiloche progressivement sous l'impact d'initiatives parlementaires ou gouvernementales. Dans le cas de l'agenda 2021-2022, le flux massif des initiatives gouvernementales retarde ou détourne l'exécution du programme qui, à l'horizon qui lui était donné, ne produit qu'un seul ANI.

Ainsi, depuis plusieurs dizaines d'années, les organisations patronales et syndicales manifestent leur volonté de construire des agendas autonomes. Elles n'y parviennent chaque fois que partiellement tant la conception du rôle de l'État, les structures institutionnelles et l'héritage de notre système de relations professionnelles font qu'il est quasi impossible de s'écarter durablement d'un jeu à trois acteurs. À la différence des modèles néo-corporatistes, ce tripartisme ne repose qu'exceptionnellement sur des procédures consensuelles. Il est le cadre d'une mise en œuvre de rapports de force évolutifs entre des gouvernements dont les orientations fluctuent et des organisations patronales et syndicales souvent divisées. Il en résulte beaucoup de compromis à géographie variable et quelques échecs retentissants.

Il reste à comprendre la volonté persistante des acteurs sociaux de s'accorder sur des agendas autonomes. La réponse est claire pour les organisations patronales qui s'efforcent de réduire au minimum l'intervention normative de l'État dans les relations de travail et d'emploi, sauf lorsqu'un gouvernement favorable leur permet d'imposer des réformes qu'elles n'obtiendraient pas par la négociation. Entre les confédérations syndicales, les positions sont différentes et ont évolué dans le temps⁴¹. Soulignons cependant un contraste. D'une part, les positions sont contrastées, parfois conflictuelles, quant à l'appréciation des résultats des agendas autonomes. Un indicateur en est fourni par la distribution fluctuante des signatures (tableau 1) entre la CFDT qui signe la totalité

41. Pour des raisons de dimension, il n'est pas possible de les retracer dans le cadre de cet article ; voir, par exemple, Freyssinet (2023).

des projets d'accords (à l'exception de celui sur la modernisation du dialogue social rejeté par tous les syndicats) et la CGT qui ne signe que deux accords sur 21 (pré-traités contre embauches et Apec). Dans l'intervalle, la propension à signer est diversement distribuée parmi les trois autres confédérations. Ces différences traduisent, sans surprise, les conceptions et des stratégies des différents syndicats. En revanche, il est notable qu'au départ les syndicats sont unanimes pour approuver le principe et le programme des agendas quelle qu'ait été leur appréciation des expériences précédentes⁴². Avec beaucoup ou peu d'espoirs quant aux résultats à en attendre, ou bien les syndicats souhaitent démontrer face à l'État leur capacité normative dans un cadre pluridimensionnel ou bien ils ne peuvent se tenir à l'écart des potentialités qui s'ouvriraient dans cette direction.

Conclusion

Des configurations complexes et évolutives s'observent entre, d'une part, la volonté des organisations patronales et syndicales de mettre en œuvre un agenda social autonome et, d'autre part, les interventions de l'État pour amorcer, piloter ou valider les accords nationaux interprofessionnels. Avec la loi de 1971, l'ANI se voit reconnaître une compétence qui englobe tout le domaine du Code du travail. Dès lors, se pose à la fois la question de l'articulation entre normes légales et normes conventionnelles et celle de l'initiative dans la production des normes.

Sur le premier point, différentes techniques interviennent : l'agrément, l'extension avec ou sans élargissement, la transcription législative. Elles ne laissent qu'une place réduite à une production purement autonome de normes négociées : tel n'est le cas que des seuls accords dont le contenu n'exige ni l'aval du gouvernement, ni une modification de la législation et que le patronat est d'accord pour rendre obligatoires aux entreprises adhérentes, même en l'absence d'extension. Dans les autres cas, les acteurs sociaux peuvent être à l'initiative de la production des normes, mais dépendent de l'État pour assurer leur effectivité.

C'est sur le second point que se situe l'enjeu principal de l'autonomie : qui dispose de l'initiative et de la maîtrise de l'agenda ? L'expérience fournit quelques enseignements convergents.

- À diverses reprises, les organisations patronales et syndicales trouvent un accord pour adopter un agenda autonome. L'objectif est d'anticiper des initiatives législatives ou de construire un contrefeu à la politique gouvernementale. Dans plusieurs cas, le gouvernement accepte d'attendre le résultat des négociations, en s'engageant ou non à tenir compte de leurs éventuels résultats.

42. La seule exception concerne le refus de la CGT à l'occasion de l'agenda 2021-2022, l'organisation se réservant le choix de s'engager au cas par cas dans les différentes négociations programmées. En pratique, elle participe à toutes celles qui sont engagées.

- Dès lors qu'elle reste autonome, la mise en œuvre de l'agenda n'aboutit qu'à des accords de portée limitée. Ou bien, il s'agit de la stimulation et de l'encadrement de négociations de branche et/ou d'entreprise, sans que les signataires disposent du pouvoir d'en assurer l'effectivité. Ou bien, il s'agit de préconisations ou de demandes adressées aux pouvoirs publics. Ou encore, sont adoptés des « accords sociétaux » porteurs de diagnostics et d'objectifs partagés sans engagements contraignants.
- Les seuls contre-exemples sont donnés par les ANI qui concernent des institutions paritaires et n'exigent pas l'aval des pouvoirs publics, tels que des ciblage prioritaires dans l'utilisation des ressources pour les ANI de 2011 sur l'emploi des jeunes ou les règles de fonctionnement et de gestion de ces institutions pour les ANI de 2012 et 2022 sur la modernisation du paritarisme.
- À plusieurs reprises, les agendas autonomes sont perturbés soit par l'adoption d'agendas sociaux par les pouvoirs publics, par exemple dans le cadre de la procédure Larcher à partir de 2007, soit du fait d'initiatives imprévues de leur part bousculant les négociations programmées.

La recherche d'un agenda social autonome est donc un élément dans un jeu qui se joue toujours à trois. Il ne serait pas pertinent de parler de tripartisme *stricto sensu* en ce sens qu'il n'existe pas de procédures ou d'instances dans le cadre desquelles les trois parties s'accorderaient sur un programme thématique et sur un partage des responsabilités dans la production des normes. Les fluctuations de la conjoncture, l'état du rapport des forces, les stratégies contrastées et évolutives des différents acteurs engendrent une dynamique constamment modifiée. L'adoption d'un agenda social autonome a l'intérêt d'offrir, dans certains contextes, une base d'accord entre toutes (ou presque toutes) les organisations patronales et syndicales « contre les ingérences de l'État », ce qui n'est pas un aspect négligeable. L'agenda permet, toujours dans un contexte déterminé, d'identifier les questions que ces organisations sont d'accord pour retenir et les modalités de traitement qu'elles retiennent (évaluation, diagnostic partagé, délibération sociale, négociation). Les produits de l'agenda ou les échecs donnent une mesure des domaines dans lesquels peut émerger une capacité d'initiative autonome dans la création de normes, d'institutions ou de dispositifs interprofessionnels. Mais la signification et la portée de cette autonomie ne peuvent être analysées que dans le cadre des interactions multiples, officielles ou officieuses, qui s'établissent entre les pouvoirs publics et les différents acteurs sociaux d'abord quant à l'initiative de la production de normes interprofessionnelles, puis dans le processus de leur élaboration, enfin dans les modalités de leur validation et de leur mise en œuvre.

Références bibliographiques

- Adam G. (2001), « La refondation sociale aux prises avec le réel », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 3-6.
- Adam G. (2002), *La refondation sociale à réinventer*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Adam G. (2003), « La refondation sociale : quelle deuxième étape ? », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 44-47, <http://bit.ly/3o6CnKY>.
- Amossé T., Flocco G., Lefèvre J., Pernet J.-M., Petit H., Rey F., Tallard M., Tuchsirer C., Vincent C. (2011), *Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat*, Rapport de recherche, Ires, mai, <http://bit.ly/3mpc6ad>.
- ANDCP (2001), « La refondation sociale », *Personnel*, n° 422, p. 22-65.
- Andolfatto D., Labbé D. (2008), « Le syndicalisme à la française en débat : la transformation “négociée” d’un système de relations professionnelles. Révolution ou achèvement d’un modèle ? », XVIII^e Congrès de l’AISLF, Istanbul, 7-11 juillet, <https://shs.hal.science/halshs-00417940>.
- Aurelli P., Gautier J. (2006), « Consolider le dialogue social », *Avis et rapports du Conseil économique et social*, n° 23, 4 décembre, <http://www.lecese.fr/travaux-publies/consolider-le-dialogue-social>.
- Barthélémy J. (2008), « Les accords nationaux interprofessionnels », *Droit social*, n° 5, mai, p. 566-570.
- Bélier G. (1985), « Après l’échec des négociations sur la flexibilité », *Droit social*, n° 2, p. 78-83.
- Bélier G. (1995), « Le choix du pragmatisme. Accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 relatif à la politique contractuelle », *Semaine Sociale Lamy*, n° 768, p. 3-5.
- Bélier G., Legrand H.-J. (2009), *La négociation collective après la loi du 20 août 2008 : nouveaux acteurs, nouveaux accords*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Besnard J.-L. (2011), « L’accord sur les retraites complémentaires Agirc-Arrco du 18 mars 2011 : “accord historique” ou simple “compromis conservatoire” ? », *La Revue de l’IRES*, n° 69, p. 69-110, <http://bit.ly/43hiBwt>.
- Bevort A. (2008), « De la position commune sur le représentativité au projet de loi : renouveau et continuité du modèle social français », *Droit social*, n° 7-8, juillet-août, p. 823-833.

- Borenfreund G. (2005), « Les syndicats et l'exigence majoritaire dans la loi du Fillon du 4 mai 2004 », in Borenfreund G., Lyon-Caen A., Souriac M.-A., Vacarie I. (dir.), *La négociation collective à l'heure des révisions*, Paris, Dalloz, p. 7-32.
- Borgetto M. (2001), « La réforme du système d'indemnisation du chômage : vers un retour en force de la logique d'assistance ? », *Droit social*, n° 4, avril, p. 355-363.
- Brunhes B. (2000), « Les bonnes raisons d'une refondation sociale », *Droit social*, n° 6, juin, p. 571-573.
- Brunhes B. (2001), « Refondation ou rénovation sociale : le changement nécessaire », *Personnel*, n° 42237-40.
- Chertier D.-J. (2006), *Pour une modernisation du dialogue social*, Rapport au Premier ministre, 31 mars, <https://bit.ly/43mXo48>
- Coin G. (1996), « Politique contractuelle : l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 3-10.
- Combrexelle J.-D. (2013), *Rapport sur la réforme de la représentativité patronale*, Ministère du Travail, Direction générale du travail, octobre, <https://bit.ly/3GWzLWL>.
- Despax M. (1971), « La réforme du droit des conventions collectives par la loi n° 71-561 du 13 juillet 1971 », *Droit social*, n° 9-10, septembre-octobre.
- Donnadiou G. (2001), « Une refondation sociale peut en cacher une autre », *Personnel*, n° 422, p. 25-30.
- *Droit social* (2010), « La place des partenaires sociaux dans l'élaboration des réformes », n° spécial, n° 5, p. 489+532.
- DRT (Direction des relations du travail) (1991), *Bilan annuel de la négociation collective 1990*, Ministère du Travail.
- DRT (Direction des relations du travail) (1992), *Bilan annuel de la négociation collective 1991*, Ministère du Travail.
- Duclos L., Mériaux O. (2001), « Autonomie contractuelle et démocratie sociale : les implicites de la "refondation" », *Regards sur l'actualité*, n° 267, janvier, p. 19-34, <https://bit.ly/3zTIrsE>.
- Dufour C., Hege A. (2006), « La représentation collective, pour quoi faire ? », *Sociétal*, n° 53, <https://bit.ly/3o4KyYb>.

- Dupeyroux J. (2001), « La nouvelle assurance chômage : un étrange feuillet », *Droit social*, n° 4, avril, p. 345-346.
- Favennec-Héry F. (1996), « L'organisation du travail au service de l'emploi. Commentaire de l'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 20-25.
- Fondation Copernic (2000), « Medef : la refondation antisociale », *Note*, n° 5, novembre.
- Fougère D. (2001), « Quelle réforme pour l'assurance chômage ? », *La Lettre du CREST*, n° 38.
- Freyssinet J. (2002), « La réforme de l'indemnisation du chômage en France », *La Revue de l'IREs*, n° 38, p. 3-50, <http://bit.ly/3KquaJa>.
- Freyssinet J. (2010), *Négociier l'emploi : 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Freyssinet J. (2011), « Un intense renouveau de la négociation interprofessionnelle en France », *Les Cahiers Lasaire*, n° 43, avril, http://www.lasaire.net/upload/file/Cahier_43_Vers_29_AVRIL.pdf.
- Freyssinet J. (2012), « L'agenda social 2011 : un bilan provisoire », *Les Cahiers Lasaire*, n° 44, janvier, <http://www.lasaire.net/upload/file/Cahier%2044%202%20Fev%202012.pdf>.
- Freyssinet J. (2015), « La modernisation du dialogue social », *Note Lasaire*, n° 46, mars, <https://goo.gl/Hmn8yE>.
- Freyssinet J. (2023), « L'agenda social paritaire : un projet de régulation autonome », *Document de travail*, n° 01-2023, janvier, <https://bit.ly/43kS69f>.
- Gélot D., Lévy C., Pelletier W. (2002), « La nouvelle convention d'assurance-chômage : de la formation au formatage des demandeurs d'emploi », *Droit social*, n° 6, juin, p. 631-641.
- Hadas-Lebel R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Rapport au Premier ministre, mai, <https://bit.ly/41dqmS0>.
- Institut Montaigne (2011), *Reconstruire le dialogue social*, Rapport Institut Montaigne et Entreprise et Personnel, juin, <https://bit.ly/3UyD7oo>.
- Lyon-Caen G. (2001a), « Un agrément, des désagréments », *Droit social*, n° 4, avril, p. 377-383.

- Lyon-Caen G. (2001b), « À propos d'une négociation sur la négociation », *Droit ouvrier*, p. 1-10, <http://bit.ly/43oQiMv>.
- Maggi-Germain N. (2014), « Réformer la représentativité des organisations professionnelles d'employeurs », *Droit social*, n° 3, mars, p. 196-268.
- Merle V., Lichtenberger Y. (2001), « Formation et éducation tout au long de la vie, 1971-2001 : deux réformes, un même défi », *Formation Emploi*, n° 76, p. 169-190, <https://doi.org/10.3406/forem.2001.2461>.
- Ministère du Travail (1996), *La négociation collective en 1995*, Ministère du Travail.
- Ministère du Travail (2022), *La négociation collective en 2021, Bilan et Rapports*, Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, <https://bit.ly/3mhdK7y>.
- Morin M.-L. (1996), « L'articulation des niveaux de négociation dans l'accord interprofessionnel sur la politique contractuelle du 31 octobre 1995 », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 11-17.
- Morin M.-L. (1998), « La loi et la négociation collective : concurrence ou complémentarité », *Droit social*, n° 5, mai, p. 419-429.
- Radé C. (2010), « De l'accord national interprofessionnel », *Droit social*, n° 3, mars, p. 274-288.
- Ray J.-E. (2004), « Les curieux accords dits "majoritaires" de la loi du 4 mai 2004 », *Droit social*, n° 6, juin, p. 590-600.
- Rehfeldt U. (2001), « La "rifondazione" del sistema francese delle relazioni sociali », *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, II-4, p. 211-228.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- Roger P. (2000), « Medef. La stratégie du saut à l'élastique », *Analyses et Documents économiques*, CGT, n° 82, p. 10-14.
- Roger P. (2002), « Le Medef ou les infortunes de la refondation sociale », *Analyses et Documents économiques*, CGT, n° 89, p. 25-31.
- Soubie R. (1984), « La négociation sur l'adaptation des conditions d'emploi », *Droit social*, n° 6, juin, p. 429-432.
- Soubie R. (1985), « Après les négociations sur la flexibilité », *Droit social*, n° 2, février, p. 95-99 ; n° 3, mars, p. 221-224 ; n° 4, avril, p. 290-293.

- Soubie R. (2001), « Une évolution, oui, pas une révolution », *Personnel*, n° 422, p. 41-42.
- Souriac M.-A. (2009), « Les réformes de la négociation collective », *Revue de droit du travail*, janvier, p. 14-23.
- Supiot A. (2003), « Un faux dilemme : la loi ou le contrat ? », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 59-71, <https://bit.ly/3KAxT74>.
- Tallard M., Vincent C. (2021), « Quels enjeux politiques d'un accord de gouvernance ? Origines et portée de l'accord "Modernisation du paritarisme" (17 février 2012) », in Machu L., Viet V. (dir.), *Pour une histoire plurielle du paritarisme. Fondements, formes et usages (XIX^e-XXI^e siècles)*, Paris, Comité d'histoire de la sécurité sociale, p. 191-207, <https://doi.org/10.3917/aehts.machu.2021.01.0199>.
- Théry M. (2000), « L'adaptation de l'assurance chômage à la nouvelle donne du travail », *Droit social*, n° 7-8, juillet-août, p. 739-743.
- Tissandier H. (1997), « L'articulation des niveaux de négociation : à la recherche de nouveaux principes », *Droit social*, n° 12, décembre, p. 1045-1051.
- Tuchsirer C. (2002), « Réforme de l'assurance chômage du PAP au PAP/ND. Le Programme d'Action Personnalisée pour un Nouveau Départ », *La Revue de l'IRES*, n° 38, p. 51-77, <http://bit.ly/3MHty4i>.
- Verdier J.-M., Langlois P. (1972), « Aux confins de la théorie des sources du droit : une relation nouvelle entre la loi et l'accord collectif », *Recueil Dalloz-Sirey*, 39^e Cahier, Chronique, p. 253-260.
- Verkindt P.-Y. (1995), « Sur l'accord du 6 septembre 1995 : nouvelles préretraites et embauches compensatoires », *Droit social*, n° 12, décembre, p. 961-964.
- Willmann C. (2001), « Le chômeur cocontractant », *Droit social*, n° 4, avril, p. 384-392.

BULLETIN D'ABONNEMENT 2023

NOM	<input type="text"/>
PRÉNOM	<input type="text"/>
ORGANISATION	<input type="text"/>
FONCTION	<input type="text"/>
ADRESSE	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
TÉL.	<input type="text"/>
E-MAIL	<input type="text"/>

Je désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- La Chronique internationale + La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur www.ires.fr.

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

Date et signature

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :
IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr



LA REVUE DE L'IRES

La Revue de l'IRES est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), *La Revue de l'IRES* porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à *La Revue de l'IRES* sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à *La Revue de l'IRES* vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES (www.ires.fr).

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités :

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.
- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau : Raphaëlle BERTHOLON (CFE-CGC) - Marie-Laurence BERTRAND (CGT) - Fabrice COQUELIN (UNSA Éducation) - Bernard IBAL (CFTC) - Éric PÉRÈS (CGT-FO) - Anne-Florence QUINTIN (CFDT)

Membres de l'Assemblée générale : Sébastien DUPUCH (CGT-FO) - Fabien GUIMBRETIERE (CFDT) - Fabienne ROUCHY (CGT)

Quatre représentants du Premier ministre

Nicolas CARNOT, *Directeur des études et des synthèses économiques, Insee*

Gilles DE MARGERIE, *Commissaire général, France Stratégie*

Michel HOUDEBINE, *Dares*

Fabrice LENGART, *Drees*

Neuf personnalités scientifiques

Denis ADAM, *Délégué général du CHA*

Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*

Mathieu COCQ, *Économiste*

Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*

Cécile GUILLAUME, *Professeure associée à l'Université de Roehampton*

Donna KESSELMAN, *Professeure à l'université Paris-Est Créteil*

Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*

Frédéric REY, *Maître de conférences au CNAM - laboratoire Lise-CNRS*

Michaël ZEMMOUR, *Maître de conférences à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne*

Dans ce nouveau numéro de *La Revue de l'IRES*, les trois premiers articles portent sur les conditions de travail. Le premier article analyse le travail d'organisation dans les *start-up*, qui mise sur la proximité relationnelle, le bien-être au travail, l'auto-gestion et la responsabilité des travailleurs pour produire des formes d'engagement au travail. La financiarisation des *start-up* impacte toutefois les pratiques managériales et le travail d'organisation qui deviennent plus formels, hiérarchiques et centrés sur la productivité, ce qui tend à dégrader les conditions de travail.

Le deuxième article propose de saisir la polyvalence, caractéristique de nombreux métiers de service, à partir du cas de la distribution *low cost*, où la pression par les coûts a un impact central sur l'organisation du travail. Nouvelle forme de division du travail, la polyvalence se comprend à partir de ses effets sur les salariés, entre subordination accrue et recherche d'autonomie, selon leurs caractéristiques sociales et professionnelles.

Le troisième article analyse les conditions de travail des intérimaires, particulièrement vulnérables aux accidents de travail et aux maladies professionnelles. Très souvent détachés dans l'urgence, ils doivent affronter des contextes de travail différents et être opérationnels rapidement : il leur est donc particulièrement difficile de se constituer des marges de liberté dans leur travail afin de se prémunir contre les risques d'accidents du travail.

L'article suivant revient sur une expérimentation de développement syndical issue d'un partenariat entre un syndicat implanté dans le secteur du nettoyage et une association issue du *community organizing* afin de susciter de nouvelles adhésions. Il révèle les tensions suscitées par les diverses traditions militantes et souligne l'existence d'une concurrence sur le terrain des luttes syndicales des précaires en France.

Enfin, le dernier article porte sur « la construction d'un agenda économique et social paritaire autonome », prévu par l'accord national interprofessionnel du 14 avril 2022. Celui-ci pose le principe d'un recours permanent à cette procédure, afin que les signataires prennent leurs distances à l'égard d'un agenda imposé par le gouvernement. L'article analyse les expériences antérieures d'agenda autonome et dégage les conditions et limites d'une capacité de régulation autonome.