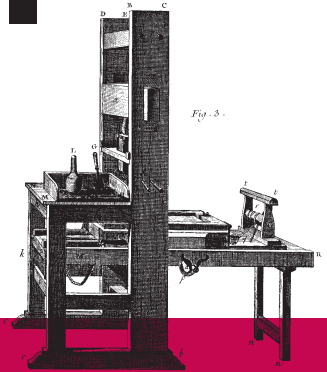


Les Mondes du **Travail**

Semestriel • numéro 11 • nouvelle série • février 2012



GRAND ENTRETIEN AVEC DANIÈLE KERGOAT « Une sociologie au carrefour du travail et des rapports sociaux de sexe »

DOSSIER

Recomposition de la division du travail de conception : le travail en bureau d'études dans un cadre gestionnaire **Sébastien Petit**

Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours **Marc Loriol**

Travail et santé : un nouveau défi pour les organisations syndicales **Lucie Goussard**

Coopérer sur des marchés d'organisations **Stéphane Heim**

La professionnalisation des activités de gestion : construire et défendre un « territoire » **Mathieu Bensoussan**

Le personnel hospitalier face à l'engagement syndical. Quelques remarques à propos d'un travail de terrain **Georges Ubbiali**

D'ICI ET D'AILLEURS

De l'usine à l'intime. Mise au travail par la *maquila* et vies d'ouvrières **Natacha Borgeaud-Garciandía**

NOTES DE LECTURE

1 grand entretien

« Je voulais comprendre comment et pourquoi les gens entrent en lutte »

Entretien avec Danièle Kergoat réalisé par Roland Pfefferkorn et Audrey Molis 1

2 dossier

Recomposition de la division du travail de conception : le travail en bureau d'études dans un cadre gestionnaire

Sébastien Petit 13

Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours

Marc Loriol 27

Organisation du travail et santé : un nouveau défi pour les organisations syndicales

Lucie Goussard 43

Coopérer sur des marchés d'organisations

Stéphane Heim 57

La professionnalisation des activités de gestion : construire et défendre un « territoire » : Le cas du credit management

Mathieu Bensoussan 71

Le personnel hospitalier face à l'engagement syndical. Quelques remarques à propos d'un travail de terrain

Georges Ubbiali 83

3 d'ici et d'ailleurs

De l'usine à l'intime.

Mise au travail par la maquila et vies d'ouvrières

Natacha Borgeaud-Garciandía 97

4 notes de lecture

Vincent de Gaulejac.— *Travail, les raisons de la colère*

(Paris, Seuil, col. Économie humaine) 111

Maud Simonet.— *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*

(Paris, La Dispute) 115

Charles Jean.— *Besançon ouvrier. Aux origines
du mouvement syndical, 1882-1914*

(Besançon, PU de Franche-comté)

119

*La sociologie du travail en France.
Enquête sur le travail des sociologues (1950-1990)*

(La Découverte)

122

grand entretien

« Je voulais comprendre comment et pourquoi les gens entrent en lutte »

Entretien avec Danièle Kergoat réalisé par Roland Pfefferkorn et Audrey Molis

Danièle Kergoat a été à l'initiative de la création, en 1983, d'une unité propre de recherche (Upr) du Cnrs, intitulée Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail (Gedisst) – le premier laboratoire du Cnrs dont l'axe de recherche central soit le genre ou les rapports sociaux de sexe, le travail et la division sexuelle du travail¹.

Née en 1942, après avoir été institutrice et chargée de recherche dans le privé, elle a intégré en 1965 l'équipe de Michel Crozier, le Centre de sociologie des organisations (Cso) du Cnrs en tant que chercheuse hors statut pour y travailler avec Renaud Sainsaulieu. Elle intègre en 1971 le CNRS comme attachée de recherche sur un projet portant sur les processus revendicatifs dans la classe ouvrière. Promue chargée de recherche en 1978, elle a été rattachée en 1979 au Centre d'études sociologiques (Ces) alors dirigé par Renaud Sainsaulieu. À l'instigation de ce dernier, elle y crée, dès son arrivée, une équipe consacrée à la problématique de la division sociale et sexuelle du travail. Cette équipe, institutionnalisée en 1980 (Unité de recherche et d'études sociologiques) dans le cadre du Ces sous le sigle Ures-Dsst, est devenue une équipe de recherche reconnue officiellement par le Cnrs en 1983 : le Gedisst, dont Danièle Kergoat a été la première directrice, en codirection avec Dominique Fougeyrollas-Schwebel. Rattaché à l'université Paris VIII, ce laboratoire est devenu une unité mixte de recherche (Umr) du Cnrs depuis 2000. Danièle Kergoat a exercé d'autres responsabilités collectives en tant que membre du Conseil national des uni-

1. Devenu actuellement le Cresp-pa-Gtm (Centre de recherche sociologique et politique de Paris, équipe Genre, Travail, Mobilités).

versités (Cnu) et fondatrice et animatrice d'un réseau thématique de l'Association française de sociologie (Afs) : *Genre, classe, race. Rapports sociaux et construction de l'altérité*. Par ailleurs, depuis 1982, Danièle Kergoat a dispensé des enseignements en maîtrise et en Dea à l'université de Paris VII, puis à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et à l'université Paris VIII, assurant la direction d'un grand nombre de mémoires de Dea et d'une dizaine de thèses. Depuis 2007, elle développe ses activités de recherche dans le cadre de son éméritat². Son prochain ouvrage : « *Se battre, disent-elles* », à paraître en janvier 2012 aux éditions La Dispute.

Audrey Molis : « *Bulldor ou l'histoire d'une mobilisation ouvrière*³ » est votre premier ouvrage paru en 1973. Qu'est-ce qui vous a conduite à vous intéresser à la fin des années 1960 à la conflictualité ouvrière ?

Danièle Kergoat : Des raisons tout à fait matérielles en premier lieu. La Datar⁴ avait lancé après Mai 68 un appel d'offres pour tenter de comprendre les causes de Mai 68. Alors dans le laboratoire de Michel Crozier, ce dernier m'a incitée à y répondre. C'était ma première recherche conduite de façon autonome. J'ai choisi Perrier tout simplement parce qu'on avait parlé de cette mobilisation dans la presse de gauche, les ouvriers ayant pris en main la production et s'étant mis en autogestion⁵. S'agissant d'ouvriers non qualifiés, je trouvais que c'était très intéressant parce que ça venait sinon contredire, du moins interpellier les positions de Pierre Belleville et de Serge Mallet sur la « nouvelle classe ouvrière »⁶. Ces deux livres, parus avant Mai 68, s'interrogeaient sur la conflictualité et plus particulièrement sur les groupes qui, à l'intérieur de la classe ouvrière, allaient relancer la conflictualité et être porteurs des luttes collectives. L'un et l'autre concluaient que cette « nouvelle classe ouvrière » se reconfigurait autour des ouvriers professionnels, c'est-à-dire les plus qualifiés, français, travaillant dans les secteurs de pointe comme par exemple la pétrochimie. La mobilisation des ouvriers de Perrier contredisait ces thèses puisqu'il s'agissait d'ouvriers spécialisés, immigrés, travaillant non pas dans un secteur moderne mais dans le secteur de l'agro-alimentaire. L'embouteillage de l'eau minérale était un travail simple, mécanisé, répétitif, pénible. Les chaînes tournaient dans un tintamarre terrible, les bouteilles en verre s'entrechoquaient, les « palettiseurs » les mettaient sur les palettes. Les ouvriers étaient portugais, ayant fui le Portugal du dictateur Salazar pour ne pas être obligés de faire leur service militaire en Angola, alors colonie portugaise. C'étaient des immigrés alors que les ouvriers qualifiés de la pétrochimie ou de la métallurgie invoqués par Mallet et Belleville étaient français. Bref, avec les ouvriers en grève de Perrier, c'était une autre classe ouvrière qui se dessinait. Non qualifiée, elle s'était pourtant mise en autogestion en Mai 68 et avait repris la production sous contrôle ouvrier. Je suis donc allée chez Perrier pour voir, par curiosité sociologique et politique. J'y ai passé trois mois à essayer de comprendre. Car si Mai 68 était terminé, la conflictualité subsistait dans l'usine d'embouteillage. Je suis restée assez longtemps sur place pour voir l'évolution de cette conflictualité : je ne voulais pas seulement

2. Ces deux paragraphes de présentation sont empruntés à l'introduction, « Une aventure collective », de l'ouvrage collectif *Travail et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat* (coord. Xavier Dunezat, Jacqueline Heinen, Helena Hirata, Roland Pfefferkorn), Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2010, 278 pages, pages 14-15.

3. Danièle Kergoat, *Bulldor ou l'histoire d'une mobilisation ouvrière*, Paris, Seuil, Collection Esprit La Cité prochaine, 1973, 237 pages. Bulldor est le pseudonyme de Perrier.

4. La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale a été créée en 1963. Le sigle est resté mais l'intitulé a connu des changements. En 2011, la Datar désigne la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

5. Danièle Kergoat, « Une expérience d'autogestion en mai 1968 (émergence d'un système d'action collective) », *Sociologie du travail*, 1970, n° 3, pages 274-292

6. Serge Mallet : *La Nouvelle Classe ouvrière*, Paris, Seuil, Collection Esprit La Cité prochaine, 1963, 261 pages ; et Pierre Belleville : *Une nouvelle classe ouvrière*, Paris, Julliard (Coll. Les Temps modernes), 1963, 316 pages.

comprendre *a posteriori* mais voir en temps réel ce qui se passait, observer les relations entre les groupes professionnels.

Audrey Molis : Comment s'est passée votre entrée dans l'usine ? Comment les ouvriers ont-ils réagi face à celle-ci ?

Danièle Kergoat : J'avais négocié une double entrée, avec les syndicats et avec la direction de l'établissement et de l'entreprise. Il était atypique de procéder ainsi pour une sociologue mais, pour moi, c'était nécessaire parce que je voulais pouvoir me balader dans l'usine, observer le travail concret, regarder tourner les chaînes, poser des questions aux gens sur leur travail quand c'était possible. Pour tout cela, il me fallait l'autorisation de la direction, mais il me fallait aussi celle des syndicats pour atténuer la réaction de défiance normale qu'avaient les ouvriers de prime abord vis-à-vis d'une observatrice extérieure à l'entreprise qui, de plus, avait le feu vert de la direction.

Audrey Molis : Quels sont les principaux enseignements que vous retirez de cette enquête ? En quoi ce premier travail de terrain a-t-il été formateur pour vos travaux ultérieurs ?

Danièle Kergoat : Cette immersion dans l'usine, dans la durée, a été très formatrice. Je suis certes issue d'un milieu populaire, mais cette origine sociale ne m'empêchait pas d'avoir une représentation trop unifiée de la classe ouvrière. Ce terrain m'a appris que, dans la réalité, ce n'était pas l'unité de la classe mais plutôt l'hétérogénéité des groupes la composant qui prédominait. Il s'agissait non seulement des différences entre ouvriers spécialisés, les OS comme on disait alors, et ouvriers qualifiés, techniciens, chauffeurs, etc. mais aussi de la différenciation ethnique puisqu'il y avait les ouvriers portugais et les ouvriers français. Cette double hétérogénéité était très profonde et, sur le plan méthodologique, cela avait des conséquences... Il fallait d'abord prendre du temps : j'y ai passé trois mois la première année et un mois l'année suivante, jusqu'à ce que la direction me demande d'arrêter l'enquête. J'ai ainsi passé beaucoup de temps à la cantine, à discuter avec les uns et les autres. Beaucoup parlaient mal le français, un prêtre ouvrier m'a aidé comme interprète et intermédiaire. Bref, je faisais feu de tout bois.

C'était évidemment beaucoup plus facile avec les ouvriers professionnels, avec qui je pouvais faire des entretiens individuels. Il fallait aussi relier ce morcellement avec la configuration syndicale, la CFDT syndiquait les uns, la CGT les autres. Bref, ce qui m'est apparu au cours de l'enquête, c'est que la dynamique de la conflictualité venait d'abord des interactions entre les groupes ; c'étaient elles qui alimentaient le moteur de la contestation, de la revendication, de la mobilisation. Je me disais que cela il fallait vraiment le comprendre, d'autant que j'étais un peu prisonnière de la représentation que j'avais de « la grande classe ouvrière unifiée »... D'une certaine manière, elle était unifiée, les rapports de classe étant présents chez tous. Mais, d'une autre manière, elle ne l'était pas. Il fallait comprendre les deux dimensions à la fois. Donc

Bulledor a ébranlé mes certitudes de tous ordres, et j'ai commencé à savoir enquêter sur le travail en usine.

Audrey Molis : Comment en êtes-vous arrivée à développer le concept de « division sociale et sexuelle du travail » ? En quoi vous semblait-il novateur, pertinent et nécessaire pour appréhender la place des femmes et des hommes au travail ?

Danièle Kergoat : Le terme « division sociale du travail » avait le mérite d'évoquer un concept classique en sociologie du travail, que tout le monde connaissait. Quant à la « division sexuelle du travail », cela renvoyait d'abord au constat de l'assignation des hommes et des femmes à des tâches différentes et à la manière dont ces assignations impulsaient des comportements et des revendications particuliers. D'autre part, nous reprenions l'affirmation du mouvement féministe selon laquelle le travail domestique était un travail au même titre que le travail salarié. À travers ce terme de « division sexuelle du travail », il y avait donc la volonté de rendre compte de ces deux dimensions : la nécessité de repenser le concept de travail de façon disons plus anthropologique d'une part et, d'autre part, d'aller voir comment dans la société se répartissaient les travaux d'hommes et de femmes. Cette répartition se vérifiait toujours et partout, comme le montraient non seulement les travaux sociologiques, mais également ceux d'histoire et d'ethnologie. Cette division sexuelle du travail s'appliquait donc tant à la sphère salariée et professionnelle qu'à la sphère domestique.

Alors certes, le terme de division *sociale* du travail inclut logiquement la division *sexuelle* du travail. C'était d'autant plus vrai pour nous qui combattions la thèse de la différenciation « naturelle » des rôles sociaux entre hommes et femmes. Mais il fallait bien prendre acte que ce qui était évident pour nous – que la dimension « sexuelle » était incluse dans le « social » – ne l'était pas du tout pour l'immense majorité de la communauté scientifique. Nous nous sommes donc appelées Groupe d'étude sur la division sociale et sexuelle du travail. Que personne ne nous ait posé la question de la logique de ce « et » constitue la preuve que nous avons raison de mettre les points sur les *i*.

Roland Pfefferkorn : Quand tu arrives à créer cette équipe de recherche autonome sur la « division sociale et sexuelle du travail », quels étaient à ce moment-là les enjeux à la fois politiques et académiques de cette création ?

Danièle Kergoat : Je voulais obtenir une reconnaissance sociale et intellectuelle au niveau académique du bien-fondé de notre problématique. La présence de Maurice Godelier, vers 1982-1983, en tant que directeur des Sciences de l'homme au Cnrs a été un élément décisif pour obtenir la création de l'équipe en tant que laboratoire Cnrs. L'enjeu étant que l'institution de recherche reconnaisse qu'il était pertinent de raisonner en ces termes et de poser ces questions. Et avec la reconnaissance institutionnelle venait la possibilité de demander, sinon d'obtenir, des financements et une aide en matière administrative et documentaire. La volonté de reconnaissance n'était donc pas uniquement symbolique !

Roland Pfefferkorn : Je voudrais que tu nous parles aussi de la mobilisation autour de Lip et de son importance dans l'émergence d'une parole spécifique des femmes ouvrières...

Danièle Kergoat : Avec l'enquête portant sur Perrier, mon terrain se limitait aux hommes. Aujourd'hui, je serais capable de faire une analyse en termes de rapports sociaux de sexe même en l'absence de femmes, mais on n'en était pas là à ce moment, moi en tout cas, je n'en étais pas là. Après Perrier, j'ai mené toute une série d'enquêtes dans d'autres secteurs d'activité, le textile, la métallurgie, la pétrochimie⁷, tous secteurs alors majoritairement masculins. Ce n'est en fait qu'en 1973 que j'ai commencé à étudier des entreprises féminisées (confection, électronique). Or c'est en 1973 que je suis allée chez Lip. Lors d'une réunion du Psu où les *Cahiers de Mai* étaient présents, j'ai été incitée à aller chez Lip pour tenter de comprendre le contentieux qu'il y avait entre les « tricoteuses » et les militants, entre les femmes et les hommes. Je suis donc partie à Besançon, avec une autre militante, Marie-France Cristofari, pour organiser la première réunion de femmes avec l'aide des *Cahiers de Mai*.

Je revois les femmes dans une grande salle en carré, se regardant en chiens de faïence, d'un côté les ouvrières, de l'autre les employées de bureau, les « productives » et les « improductives ». Ces deux sous-groupes se détestaient. Nous les avons donc fait parler, assez longuement, les avons enregistrées. J'ai ensuite appliqué une procédure sociologique standard : décryptage, analyse de contenu, rapport, compte rendu des résultats devant le collectif et débat autour de ces résultats. C'est après qu'elles ont créé le « groupe femmes »⁸ que les groupes féministes ont popularisé.

Quant à moi, j'ai commencé à problématiser les pratiques au travail et les revendications ouvrières féminines. C'était une œuvre de salubrité publique tant le déficit de connaissance sur les ouvrières était fort. Les travaux de Madeleine Guilbert ou d'Andrée Michel restaient méconnus. Pire encore : on croyait que le raisonnement en termes de « masculin neutre » pouvait rendre compte de la réalité ouvrière féminine. Au niveau statistique, étaient désignées comme « ouvrières » les femmes d'ouvriers !

C'est ainsi que j'ai fait plusieurs monographies sur des entreprises de femmes, les unes en grève avec occupation d'usine, les autres au contraire avec un mécontentement latent mais sans conflit ouvert : il fallait comprendre ce qui faisait agir les unes et qui empêchait les autres de passer du mécontentement individuel au mouvement collectif⁹.

Audrey Molis : Au colloque organisé par le Cndf¹⁰, lors de votre intervention, vous vous êtes présentée en tant que sociologue féministe, est-ce que vous pourriez expliquer cette posture aujourd'hui ?

Danièle Kergoat : Je vois bien votre question, mais je ne sais pas bien y répondre. Longtemps j'ai refusé ce terme de « féministe » accolé à « sociologue » parce qu'il est bien évident que lorsque des hommes

7. Toutes les références bibliographiques des travaux de Danièle Kergoat, ouvrages, articles, rapports de recherche, notes critiques ou encadrements de thèses se trouvent dans l'ouvrage collectif *Travail et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat* (coord. Xavier Dunezat, Jacqueline Heinen, Helena Hirata, Roland Pfefferkorn), Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2010, pages 247-268.

8. Voir Marie-France Cristofari, « LIP à Besançon et le mouvement des "groupes femmes" », in *Travail et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat* (coord. Xavier Dunezat, Jacqueline Heinen, Helena Hirata, Roland Pfefferkorn), Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2010, pages 185-194.

9. Sur ce point, voir Danièle Kergoat, « Individu, groupe, collectif : quelques éléments de réflexions », in Philippe Cardon, Danièle Kergoat, Roland Pfefferkorn, *Chemins de l'émancipation et rapports sociaux de sexe*, Paris, La Dispute, collection Le genre du monde, 2009, pages 47-62.

10. « Faire et écrire l'histoire : féminisme et lutte de classes de 1970 à nos jours », Paris, 25 septembre 2010.

sociologues vous traitent, vous traitaient, de « sociologue féministe » vous pouvez être sûre que cela voulait et veut dire toujours que vous êtes une mauvaise sociologue, une idéologue, pire encore : une militante. Donc, je n'éprouvais pas le besoin, dans le milieu professionnel large, de revendiquer un adjectif qui était utilisé de manière si négative. À ce propos, Anne-Marie Devreux a écrit il y a longtemps déjà un article sur la distinction entre sociologie généraliste et sociologie particulariste¹¹ qui porte très précisément sur ce problème-là. Elle y démontre que la sociologie féministe est en fait une sociologie généraliste. Donc, quand des hommes (et bien des femmes) disent « sociologue féministe », ils disent surtout « féministe » et bien peu « sociologue ». Ce n'était donc pas du tout une récusation du terme « féministe », au contraire je l'assumais complètement, mais c'était l'accolement des deux qui me posait problème.

Puis, avec l'apparition de la notion du genre dans le champ sociologique, avec la multiplication des personnes travaillant dans ce champ, nous avons passé un seuil critique et avons acquis une légitimité institutionnelle (relative), une légitimité que, d'une certaine manière, notre nombre a imposée. Si vous n'êtes plus seule, isolée, si vous êtes des milliers de femmes, que vous écoutez les autres, que vous créez, que vous vous sentez appartenir à un collectif, alors vous commencez à avoir un sentiment de légitimité. C'est ce même phénomène qui a permis aux infirmières d'entrer massivement en lutte, pour la première fois, dans les années 1980-1990¹². C'est ainsi que le terme de « sociologue féministe » a été repris de plus en plus en France hors du champ des études de genre et je l'adopte désormais fréquemment. Mais cela dépend cependant du contexte.

Audrey Molis : Est-ce que tu penses qu'il faut être engagé pour faire de la sociologie ?

Danièle Kergoat : Je pense que tout le monde est engagé d'une manière ou d'une autre, on peut l'être de multiples façons... Par contre, tout le monde n'est pas révolté. C'est cela le critère discriminant sur la manière de faire de la sociologie. Dans un cas – je schématise ici à l'extrême –, les uns iront plutôt chercher les principes de régulation de la société, les autres essaient de regarder la société avec un autre appareil conceptuel, il s'agit alors pour eux de scruter la société en train de se faire, de se construire, et ils portent la focale sur les rapports sociaux. Mais les uns et les autres font de la sociologie.

Roland Pfefferkorn : *Je fais la différence entre ceux qui ont une expérience, une pratique militante, et ceux qui n'en ont pas, ce n'est quand même pas le même type de questions qui est posé, l'intérêt du militantisme, du regard qui en découle, est de permettre de poser des questions que d'autres ne posent pas forcément, et même si ces questions sont discutables parce que du point de vue de la connaissance il y a des approximations ou des raccourcis, il n'en reste pas moins que le fait même de poser ces questions permet de voir des choses que d'autres ne voient pas...*

11. Anne-Marie Devreux, « Sociologie généraliste et sociologie féministe : les rapports sociaux de sexe dans le champ professionnel de la sociologie », *Nouvelles questions féministes*, volume 16, n° 1, 1995, pages 83-110.

12. Danièle Kergoat, Françoise Imbert, Hélène Le Doaré, Danièle Senotier, *Les Infirmières et leur coordination*, 1988-1989, Paris, Éditions Lamarre, 1992, 192 pages.

Danièle Kergoat : Je dirais les choses autrement. Je crois que tous les sociologues n'ont pas besoin de ces questions. Ils n'en ont pas besoin sur le plan conceptuel pas plus qu'ils n'ont besoin de ces remises en cause dont tu parles. Je me nourris beaucoup non pas tant au militantisme qu'aux luttes. Les luttes apprennent beaucoup de choses aux sociologues. Par exemple, la lutte du mouvement féministe a permis de faire voir que le travail domestique est un travail. Celle des Lip a permis d'avancer la distinction entre le droit et le bon droit, etc.

Le mouvement ouvrier, Mai 68 et le mouvement féministe m'ont, évidemment, profondément marquée, ainsi que la guerre d'Algérie. Je n'ai pas oublié le soutien au FLN, les grandes manifestations, celles où il y a eu des morts à Paris, la torture, et puis tout le mouvement tiers-mondiste. La société française était alors une société violente. J'avais 20 ans en 1962, et il ne faisait pas bon pour une fille de se balader la nuit avec un Algérien. Oui, ces mouvements m'ont marquée, même si ce n'est pas de la même façon, pas seulement par leur ampleur historique mais aussi parce qu'ils s'imprimaient au niveau de la vie quotidienne.

Roland Pfefferkorn : *Quel a été l'objet central dans tes recherches ?
Le travail ou les mouvements sociaux ?*

Danièle Kergoat : Au début, c'était les luttes. Je voulais comprendre comment les gens entrent en lutte et pourquoi ils entrent en lutte. Cela m'interpellait, cela m'interpelle toujours d'ailleurs. Peut-être parce que je suis souvent très fatiguée, je me demandais comment, après une journée d'usine ou une journée aux Chèques postaux, sans compter, pour les femmes, une soirée passée au travail domestique, à s'occuper des enfants : où trouvent-elles l'énergie pour aller à une réunion ? C'était cela ma question. C'est la même chose pour les hommes, même s'ils ne sont pas assignés au travail domestique : après huit heures de boulot à la chaîne, ou dix heures d'une journée de cadre bien stressante, comment recompose-t-on son capital d'énergie pour se battre ? Comment joue l'individuel ? Comment joue le collectif ? Je voulais comprendre les ressorts de la mobilisation à partir de la vie quotidienne.

Roland Pfefferkorn : *Cela me semble vraiment très important que tu mettes l'accent sur la fatigue, la fatigue comme résultat de l'expérience de travail*

Danièle Kergoat : Gisèle Moulié, une militante syndicale des Chèques postaux, parle d'une façon saisissante de la fatigue et du travail. Elle explique ainsi que quand le travail a été informatisé, avec la parcellisation et la répétitivité que cela a entraîné, elle n'arrivait plus à lire, pas même le journal, et ceci durant un an. C'était la condition pour tenir les cadences. Dès qu'elle a recommencé à lire, ses cadences se sont effondrées¹³. Comment fait-on pour tenir les cadences dans un centre d'appels ? Comment fait-on pour supporter le stress, la compétition à outrance, le travail sans fin que l'on rapporte à la maison ? Comment dépasse-t-on l'atomisation produite par la naturalisation des compétences ? Je trouve

13. Gisèle Moulié,
« Syndicalisme au féminin.
L'enjeu de la réduction du
temps de travail », *Critique
communiste*, n° 186, mai
2008, « Spécial Mai 1968 »,
pages 56-63.

cela tellement énigmatique cette capacité des hommes et des femmes au travail à résister... La capacité de résistance est au moins aussi importante que celle résilience.

Ce n'est pas seulement l'accumulation de choses pénibles qui fait que les hommes et les femmes entrent en lutte et ce n'est pas tant non plus l'aggravation de l'exploitation, il faut autre chose, tant au niveau de la société que d'une entreprise. C'est ce que j'ai essayé de comprendre dès le début de mes travaux : le rapport publié en 1978, qui faisait la synthèse de mes enquêtes sur Perrier, la Saviem (usine de construction de poids lourds en Basse-Normandie), Antar (pétrochimie), la LMT (électronique) et bien d'autres, s'appelait « Les pratiques revendicatives ouvrières. Processus revendicatifs et dynamiques collectives ».

Audrey Molis : Comment le mouvement des femmes du début des années 1970 se structurait-il, comment les revendications ou les actions militantes arrivaient-elles à avoir un impact ?

Danièle Kergoat : Cela passait beaucoup par les médias : c'est comme cela que la femme du soldat inconnu, le procès de Bobigny ou le Manifeste des 343 salopes ont eu un impact. Ces actions étaient hyper-médiatisées. Il n'y avait pas d'organisation, et nous le revendiquions : nous étions nombreuses à être passées par des partis politiques de gauche, on savait très bien que l'organisation reproduisait la hiérarchie de genre (ce qui n'a toujours pas changé, ou peu). De plus, il y avait aussi une composante libertaire : le principe de représentation était contesté. Mais nous tenions par-dessus tout au principe de non-mixité pour pouvoir nous organiser de façon autonome. Cela dit, les formes d'organisation étaient complètement éclatées. Il y avait des assemblées générales, des actions ponctuelles, des groupes de quartier, des groupes de conscience ; un peu plus tard, il y eut des groupes femmes dans les syndicats, dans les partis politiques... C'était un processus d'essaimage. Le mouvement était peu coordonné, il s'agissait plutôt d'une galaxie ; qu'il s'agisse des radicales ou de la tendance lutte de classe, les regroupements n'étaient pas pérennes : ils se faisaient sur une revue, une action ponctuelle ou de plus vaste ampleur (le Mlac par exemple). Puis les individus se dispersaient pour se regrouper sur une autre thématique ou une autre action collective. Il faut rappeler enfin que cela se faisait dans un climat de discussions intenses, et parfois d'engueulades féroces. Ce qui ne nous empêchait pas (à l'exception de Psychanalyse et Politique, d'Antoinette Fouque, qui récusait alors le féminisme) de travailler ensemble.

Audrey Molis : Finalement, n'est-ce pas autour de la centralité du travail, tant dans la sphère publique que privée, que vous avez construit votre problématique ?

Danièle Kergoat : Si je m'intéressais aux luttes, le travail était notre fil conducteur : travail salarié et travail domestique. À cette époque, sociologie du travail et sociologie de la famille étaient extrêmement

14. Anne-Marie Devreux, *Les Propriétés formelles des rapports sociaux de sexe*, thèse d'habilitation à diriger des recherches, université Paris VIII, 22 octobre 2004, sous la direction de Jean-Claude Combessie, 224 pages.

15. Helena Hirata, Philippe Zarifian, « Travail (le concept de) » in Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré et Danièle Senotier (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, 2000, pages 230-235.

16. Geneviève Cresson, *Le Travail domestique de santé*, Paris, L'Harmattan, 1995, 346 pages.

17. Tabet Paola, *La Construction sociale de l'inégalité des sexes : des outils et des corps*, Paris, L'Harmattan « Bibliothèque du féminisme », 1998, 206 pages.

18. Christine Delphy, *L'Ennemi principal 1, Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse, collection Nouvelles Questions féministes, 1998, 180 pages.

19. Danièle Chabaud-Rychter, Dominique Fougeyrollas-Schwebel, Françoise Sonthonnax, *Espace et temps du travail domestique*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985, 156 pages ; *Cahiers du Genre* n° 28, « La relation de service. Regards croisés », coordonné par Dominique Fougeyrollas-Schwebel, Paris, L'Harmattan, 2000, 172 pages.

clivées. À l'une les problèmes de qualification, de luttes et de résistances, à l'autre la répartition parsonienne des rôles de sexe au sein du couple et de la famille. À l'une, le construit social, à l'autre, le « naturel ». Le Gediss s'est constitué volontairement au départ avec ces deux composantes, celle dont l'objet était le travail domestique et celle dont le champ était plutôt le travail salarié. Il nous a fallu confronter nos travaux, et surtout en faire la synthèse théorique. Et, pour ce faire, il a fallu quasi immédiatement convoquer d'autres disciplines : l'histoire – particulièrement importante pour périodiser le travail domestique –, l'ergonomie, l'économie. Plus tard, j'ai été amenée à travailler avec des chercheurs en géographie humaine, en sociolinguistique, en psychopathologie du travail, en psychanalyse... L'interdisciplinarité était au cœur même de notre dynamique de recherche. Elle était mise en œuvre sur les concepts de travail (tel que nous le définissions), de rapports sociaux de sexe, plus tard de genre.

Mais, pour vous répondre franchement, je dirai que la réponse à cette question varie selon les individu(e)s. Pour certaines, le travail est un champ comme un autre¹⁴. Je fais par contre l'hypothèse que dans la société française, et plus largement dans la société occidentale, le travail est bien l'enjeu principal des rapports sociaux de sexe, enjeu sans cesse remis en question, sans cesse renégocié. Comme je l'ai dit, il ne s'agit pas du seul travail salarié, ou même professionnel, mais du travail comme « production du vivre »¹⁵. Cette conceptualisation du travail implique l'inclusion non seulement du travail professionnel (qu'il soit salarié ou non, marchand ou non marchand, formel ou informel) mais également du travail domestique, qui dépasse bien largement les tâches ménagères pour inclure les soins corporels et affectifs aux enfants¹⁶, le suivi de leur scolarité et même la production physique des enfants¹⁷. Celui-ci ne se caractérise pas par une addition de tâches mais comme une activité intégrée, productrice de richesses tout autant sinon plus que le travail salarié ; il se définit comme « mode de production domestique »¹⁸ ou bien comme une « relation de service » – la disponibilité permanente du temps des femmes au service de la famille et plus largement de la parenté –, relation qui est considérée comme caractéristique du procès de travail domestique¹⁹. On voit bien dès lors comment, par le travail ainsi redéfini, on arrive à saisir dans le même mouvement d'analyse des champs et des notions aussi traditionnellement éloignés du salariat que le sont par exemple les systèmes familiaux.

Dans cette perspective, la tension va s'opérer autour du « partage » du travail entre les sexes, partage qui a pour caractéristiques l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et des femmes à la sphère reproductive ainsi que, simultanément, la captation par les hommes des fonctions à forte valeur sociale ajoutée (politiques, religieuses, militaires, etc.).

Audrey Molis : Le travail et les rapports sociaux de sexe se transforment-ils au même rythme ou, pour le formuler autrement, les rapports sociaux de sexe ont-ils évolué plus vite que le travail ?

Danièle Kergoat : Le travail et les rapports sociaux ne se périodisent pas de la même manière, et donc n'évoluent pas au même rythme. Nombreux sont ceux en effet qui estiment que les rapports sociaux de sexe ont beaucoup évolué depuis quarante ans et que l'égalité est quasiment, sinon tout à fait, réalisée. Le paradoxe est cependant que si les relations sociales entre les hommes et les femmes ont indéniablement évolué (législation sur la parité, évolution des modalités de la division sexuelle du travail – la féminisation des emplois par exemple –, normes quant à l'égalité), il n'en reste pas moins que les différentiels de salaire, la violence contre les femmes, le partage des tâches (malgré la norme de l'égalité) perdurent. Ce qui signifie que si les *relations* sociales hommes-femmes sont pacifiées sur bien des points, les *rapports* sociaux de sexe, eux, continuent à fonctionner dans leur triple dimension d'exploitation, de domination et d'oppression.

Ensuite, je pense que la question du travail domestique doit être posée de nouveau. Actuellement, quand vous regardez les travaux féministes, il n'y a pratiquement plus rien sur le travail domestique. Il est révélateur que la revue *Nouvelles questions féministes* faisant un numéro sur la question «le travail est-il un outil de libération des femmes ? », il n'y ait eu qu'un article, celui d'Elsa Galerand et moi²⁰, qui prenne en compte le travail domestique.

Quand on en parle actuellement, c'est indirectement : ce sont les travaux sur le *care* qui partent de l'externalisation croissante du travail domestique dans les pays du nord. Mais à lire certains travaux, on pourrait presque croire que toutes les femmes du nord ont une femme du sud à leur service pour s'occuper des enfants, des vieux parents, de la cuisine, du ménage, etc. Par ailleurs, l'insistance est mise non pas sur la relation de service où les femmes sont enfermées de par les rapports sociaux de sexe, mais sur l'aspect relationnel de ce travail de *care*. A superposer le travail des femmes et le relationnel, le risque est grand de faire l'impasse sur les rapports sociaux dans le cadre desquels sont effectués tant le travail domestique que le travail salarié.

Audrey Molis : *Et du coup le fait que des femmes emploient des femmes pour prendre la relève des tâches domestiques et parentales qui leur étaient assignées, parce qu'elles se sont intégrées au travail salarié, on peut quand même l'interpréter comme une forme d'exploitation de la femme par la femme. Comment peut-on encore trouver un nous collectif dans l'articulation entre rapports de classe et rapports de sexe ?*

Danièle Kergoat : Je vais faire un parallèle : on continue sans problème à parler de classe ouvrière, alors qu'à l'intérieur de cette classe, le groupe des hommes exploite le groupe des femmes. Ce n'est pas parce que, à l'intérieur de la classe des femmes, certaines femmes en exploitent d'autres, que cela invalide la conceptualisation en terme de classe. Ce terme veut dire que toutes les femmes sont dans une position analogue dans les rapports sociaux de sexe : le groupe des femmes est exploité, dominé, opprimé par le groupe des hommes. Mais comme le dit Danielle Juteau²¹, cela ne signifie pas qu'elles soient dans une position identique.

20. Elsa Galerand et Danièle Kergoat, « Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail », *Nouvelles questions féministes*, vol. 27, n°2, 2008, p. 67-82.

21. Danielle Juteau, « 'Nous' les femmes : sur l'indis-sociable homogénéité et hétérogénéité de la catégorie ». *L'homme et la société*, n° 176-177 : « Prismes féministes. Qu'est-ce que l'intersectionnalité ? », 2010, p.65-81.

Le « nous collectif » dont vous parlez n'est pas assimilable à un groupe concret, composé de personnes réelles. Il s'agit d'un groupe abstrait, celui qui se crée dans le rapport antagonique avec le groupe des hommes, rapport qui se noue autour de l'enjeu central du travail.

Un « nous collectif » concret peut bien sûr exister. Mais il est alors délimité, dans le temps et dans l'espace, autour d'un objectif, commun mais transitoire. Une fois cet objectif atteint, le « nous collectif » se dénoue et c'est très bien ainsi.

Entretien réalisé le 9 novembre 2010

Fig. 1.

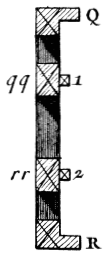


Fig. 2.

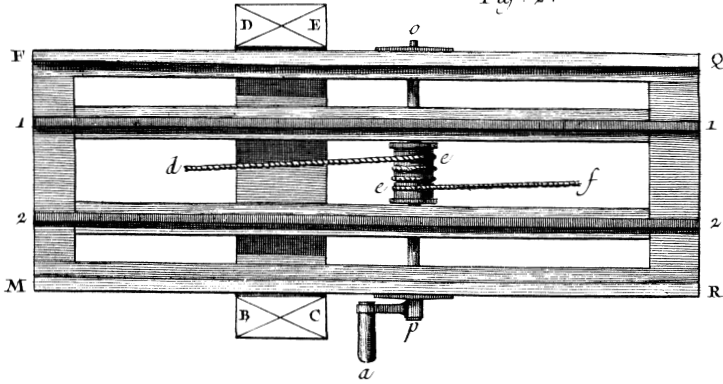
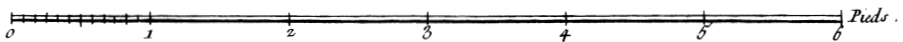
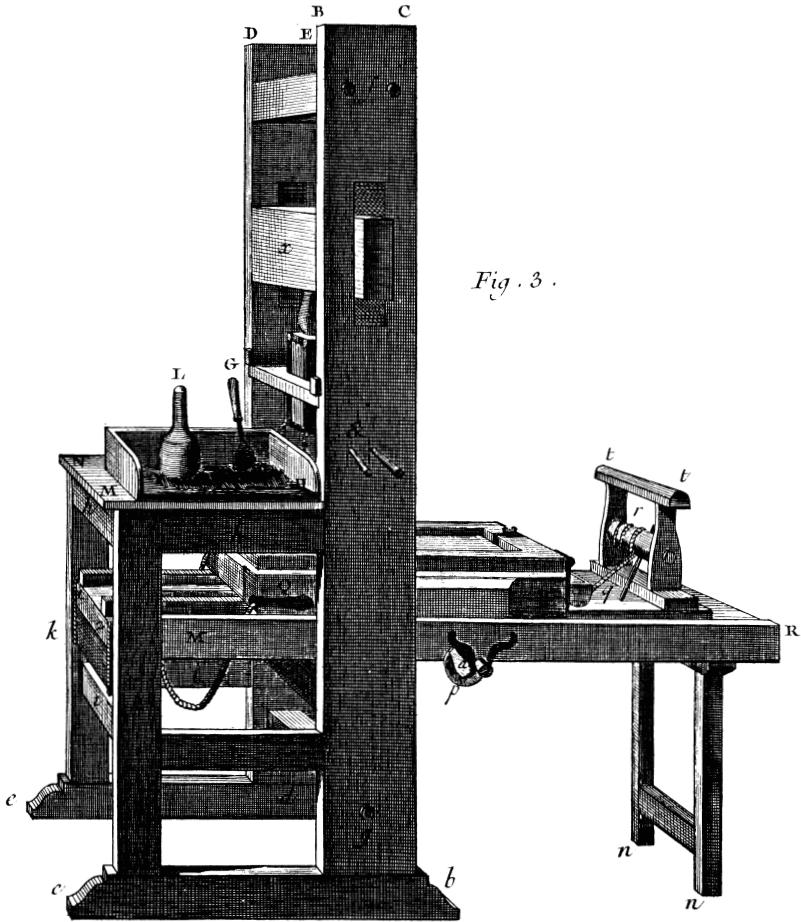


Fig. 3.



Goussier Del.

Bourd Peabr.

Imprimerie, Presse vue par le côté du dedans.

2 dossier

Recomposition de la division du travail de conception : le travail en bureau d'études dans un cadre gestionnaire

Sébastien Petit *

Résumé : Les bureaux d'études de conception connaissent, depuis les années 1980, des transformations prenant corps autour d'innovations organisationnelles et de dispositifs techniques étroitement liés aux politiques stratégiques des entreprises. Le travail de conception est sujet à des formes de rationalisation imbriquant les principes et les outils de la production en flux tendu à l'esprit de l'approche taylorienne concernant la coopération et la parcellisation des tâches. Dans ce dessein, les ingénieurs et techniciens de conception sont appelés à entremêler, dans leur travail, tâches techniques et tâches de gestion aux contours aléatoires. La division du travail de conception et ses formes coopératives sont dès lors retravaillées à l'épreuve des dispositifs de gestion.

Mots clés : conception, gestion par projet, ingénieurs, organisation par processus, rationalisation gestionnaire, taylorisme

L'activité de conception a pu apparaître, à travers les organisations productives tayloriennes et fordienues, comme le centre de prescription des tâches exécutées en atelier de production. Bien qu'au-delà de la séparation entre conception et exécution le travail ouvrier ait été marqué par une forte parcellisation, les procès de conception ont eux-mêmes connu des transformations de fond. Il s'est d'abord agi d'une intégration et d'une recomposition du métier d'ingénieur dans l'entreprise industrielle, puis de la création du statut de technicien face à la mécanisation d'une partie des procès de travail. Une double division du travail marque la conception : entre les bureaux d'études (selon leur place de l'aval à l'amont des procès)

* Sébastien Petit, Centre Pierre-Naville, université d'Évry-Val d'Essonne
sebastienpetit.via@gmail.com

et au sein des bureaux d'études entre différents métiers (dessinateur, calculateur, etc.). Alors que les concepteurs, bien qu'eux-mêmes sujets à des mécanismes de subordination, ont pu un temps bénéficier d'une certaine autonomie par rapport aux rationalisations qu'ont connues les ouvriers en production, différents dispositifs ont concouru à restreindre leur marge d'action pour aboutir à un cadre de contraintes qui consiste, en premier lieu, à dépasser les contradictions organisationnelles et productives. Les évolutions les plus récentes, dans le cadre d'un travail en flux tendu et d'une organisation par processus, accentuent les rationalisations tayloro-fordiennes de la conception.

Nous examinerons dans cet article pourquoi les concepteurs connaissent, dans l'exercice de leur travail, des changements approchant ceux connus en production dans des phases d'exécution. Il sera ainsi question de voir en quoi, en conférant une orientation avant tout gestionnaire au travail de conception, l'organisation par processus s'emploie à transformer celui-ci en une série de prestations individuelles et collectives, combinant exécution de tâches spécialisées et poursuite d'objectifs circonscrits. Après avoir mis en exergue les transformations organisationnelles récentes en bureaux d'études, nous ébaucherons une caractérisation des formes de rationalisation qui affectent le travail des ingénieurs et des concepteurs en portant notre attention sur les modes opératoires institués par l'organisation par processus.

Terrain d'enquête et méthodologie

Notre travail empirique repose sur une enquête menée en immersion au sein d'une entreprise du secteur aéronautique spécialisée dans la conception, la production et l'assemblage de moteurs d'avions civils et militaires. En prenant part sur une année à des groupes projet dédiés à la mise en œuvre de réorganisations du travail et de dispositifs de suivi d'activité dans les secteurs de conception mécanique (la plus en aval de la fabrication), nous menons nos investigations dans deux bureaux d'études de conception ainsi que sur un plateau de développement concernant la conception détaillée d'un nouveau propulseur. Les matériaux d'analyse mobilisés sont un large corpus de documents informatisés relatifs aux projets suivis (fichiers de suivi d'avancement, planches de méthodologie, tableau d'indicateurs de performance...), des notes de type ethnographique prises aux cours de nos phases d'observation, ainsi que la réalisation d'une soixantaine d'entretiens semi-directifs auprès d'ingénieurs d'études et pilotes de projet, de techniciens de conception, de chefs d'unité et de cadres affectés aux projets de réorganisation.

I – Construction et recomposition de l'activité de conception en bureau d'études

I.1 L'activité de conception et l'approche taylorienne de la production

Les organisations du travail qui se sont fait jour depuis le XIX^e siècle présentent la caractéristique de fragmenter assez finement les procès de production et de travail¹. De cette manière, les collectifs de travail ont été amenés à se spécialiser dans des activités ne recouvrant que certains fragments de ces procès. Si la division du travail en tâches parcellisées et séquentielles renvoie avant tout à Adam Smith, le paradigme de F.W.Taylor participe à la construction d'un cadre toujours prégnant : la distinction entre conception et exécution.

Le paradigme taylorien se caractérise également par la définition du travail des opérateurs à travers l'accomplissement d'une succession de tâches circonscrites et répétitives. Philippe Zarifian se fait fort de relever que cette approche en termes de tâche demeure structurante dans les formes de division du travail qui se succèdent après Taylor (Zarifian, 1990). Le travail de conception s'est plus récemment assis sur cette logique de tâches à travers certaines évolutions techniques et organisationnelles. Mais, en matière de conception, la notion de tâche peut aussi renvoyer au travail coopératif réalisé par un collectif pluridisciplinaire (Soubie, Buratto, Chabaud, 2002).

La séparation entre les activités de conception et d'exécution définit le travail de conception des bureaux d'études industriels autour de trois spécialités. Il s'agit du dessin, à savoir la réalisation d'une géométrie représentant une pièce ou un élément, le calcul, qui consiste à dimensionner cet élément selon des contraintes techniques spécifiques et, en dernier lieu, les gammes de fabrication, c'est-à-dire l'ensemble des procédés (techniques, outils, machines) nécessaires à l'usinage des pièces par les ouvriers. Si l'OST² crée les bureaux des méthodes en écartant les ouvriers professionnels de l'élaboration des gammes d'usinage, elle ne fait que transformer des bureaux d'études préexistants. Car, comme l'indiquent Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel (2006), ces derniers apparaissent avec l'entreprise industrielle. Ils reposent selon eux sur trois aspects principaux : une « raison conceptrice » recourant à un langage abstrait, une organisation de type bureaucratique et une « domestication » de la conception et de ses innovations. Il est donc question, dans l'établissement de bureaux d'études en marge de la fabrication, de concentrer une part des régulations et des orientations du travail en atelier.

Christophe Midler souligne pourtant que les années 1980 marquent une remise en cause significative de la séparation rigide entre conception et exécution dans la mesure où les contraintes de fabrication tendent à être remontées en amont de la conception (Midler, 1993). Il ajoute que l'expertise des concepteurs est ainsi contestée à la fois par les responsables de projet, soucieux de contraintes moins techniques que gestionnaires, mais aussi par les opérateurs et les agents de maîtrise en production, astreints d'adapter certains points de conception et de méthodes par rapport aux contraintes

1. Opposant dès lors une logique de poste assise sur la qualification à une logique de métier basée sur l'artisanat (Sennett, 2010).

2. Organisation scientifique du travail.

productives. C'est à ce moment que les procès de conception sont mis en processus. Nous pouvons envisager l'organisation par processus comme la structuration des procès de travail autour de points d'entrée et de sortie définis par un système de gestion. De ce fait, les agents sont amenés à se situer par rapport à un client interne et externe et l'ensemble des opérations de travail doit participer à la formation d'une valeur ajoutée³. L'approche par processus est à notre sens indissociable de celle de la production et du travail en flux tendu qui est à la racine des transformations du travail actuelles. Jean-Pierre Durand confère un caractère englobant au principe du flux tendu, qui « agrège livraison en juste-à-temps et absence de stocks [et] qui, pour être concrétisé sans rupture [...], exige à son tour une réorganisation du travail qui privilégie le caractère collectif du travail, placé sous de nouvelles formes de contrôle social, à savoir le travail en groupe » (Durand, 2004 : 14). Il ajoute, et nous le constatons dans l'entreprise étudiée, que la production en flux tendu combine les aspects évoqués au maintien d'une main-d'œuvre sensiblement réduite.

1.2 Maîtrise et fragmentation des techniques de conception

Bien que les transformations productives et organisationnelles récentes aient constitué un tournant majeur dans le domaine de la conception, celui-ci est pris dans un processus de rationalisation depuis les balbutiements du taylorisme, dès le début du XX^e siècle. Dans son étude sur la genèse et la transformation des bureaux d'études dans l'automobile, Jean-Pierre Poitou (1988) rappelle qu'historiquement, jusque dans les années 1910, c'est l'atelier et les ouvriers de métiers qui avaient la maîtrise intellectuelle de l'essentiel des méthodes et d'une part de la conception. Les ingénieurs se restreignent alors à des tâches de projeteur (le plus haut grade de dessinateur) et de calculateur, dans une période où la part des ingénieurs diplômés d'école demeure modeste. La division des tâches est relativement lâche. À titre d'exemple, les géométries et les cotations de pièces (les indications nécessaires au dessin) sont plutôt sommaires et souvent dépourvues de tolérances (marges indiquées pour l'usinage des pièces), si bien que c'est au moment de l'ajustage que les ouvriers professionnels parachèvent la conception. C'est à partir des années 1930 qu'apparaissent des postes plus délimités en bureau d'études, découlant d'une division plus stricte du travail de conception. Dès ce moment, différents échelons d'intervention sur les pièces séparent les tâches de sorte que les trois principales fonctions de la conception (le calcul, le dessin et l'élaboration des gammes) sont à présent bien distinctes.

L'évolution des paradigmes tayloro-fordiens ainsi que des techniques et dispositifs d'aide à la conception concourt, à partir des années 1960, à de multiples réorganisations des bureaux d'études et des postes. Le principal effet réside dans une unification des niveaux de responsabilité à chaque étape du procès de conception⁴. Les effectifs des bureaux d'études s'accroissent toutefois du fait de la mise à l'écart du corps ouvrier puis des agents de maîtrise du procès de conception alors que, dans un même temps, les bureaux des méthodes centralisent la définition des gammes.

3. Plusieurs chercheurs en sciences des organisations et de gestion ont par ailleurs esquissé les contours de l'approche par processus, parmi lesquels Gilles Garel (2003), François Jolivet et Christian Navarre (1993).

4. À titre d'illustration, les grades de dessinateur, qui pouvaient aller jusqu'à sept, sont résumés à la seule fonction de projeteur, occupée le plus souvent par un technicien de niveau CAP.

Dans le secteur aéronautique, la rationalisation taylorienne des procès de conception est cependant différée en raison de la maîtrise nécessaire sur des procédés de haute technologie. Ce contexte confère jusque dans les années 1990 une emprise technicienne plus forte dans les bureaux d'études. La conception assistée par ordinateur (CAO) remplace progressivement, à partir des années 1970, la majeure partie des anciens outils de conception, tant en matière de calcul que de dessin. La CAO s'insère dans une structure organisationnelle orientée, comme en production, vers le principe d'une continuité des différents flux (en l'occurrence d'informations, de données). Mais, comme le précise encore J.-P. Poitou, l'expansion des instruments et logiciels de CAO a objectivement été précédée d'une taylorisation des procès de travail (Poitou, 1986)⁵. De manière à optimiser l'articulation entre le travail des concepteurs et les procédés automatisés, c'est selon lui parce que l'activité de conception a préalablement été définie autour de tâches et de postes circonscrits, parcellisés, que la CAO a pu fonctionner en tant que mode opératoire central⁶.

5. Benjamin Coriat formule une observation analogue concernant le développement et l'extension du machinisme dans les procès de travail. C'est à son sens parce que le taylorisme et le fordisme s'évertuent préalablement à objectiver et à parcelliser les gestes et les temps de travail que les techniques sont incorporées dans ces procès, dès lors qu'elles participent au procès de valorisation (Coriat, 1976).

6. L'autonomie des systèmes techniques par rapport au travail de l'opérateur est aussi un constat établi par Pierre Naville (1961), qui parle de « automation ».

7. Les ingénieurs eux-mêmes sont pour la plupart des autodidactes, ce qui relève, selon Paul Bouffartigue, d'une spécificité française du recrutement des cadres opérationnels parmi les populations de techniciens voire d'ouvriers professionnels (Bouffartigue, 2001).

8. L'ingénierie concourante, ou simultanée, consiste notamment à faire participer des acteurs-métier et des acteurs-projet autour d'objectifs communs et dans le cadre de projets (Garel, 2003). En matière de conception, chaque participant au processus est ainsi amené à intervenir tout le long du projet.

Prenons appui à cet endroit sur l'évolution de la CAO dans l'entreprise étudiée. Dans les années 1980, les planches à dessin et les tables de calculs commencent à cohabiter avec les premiers logiciels informatiques et servent alors d'outils complémentaires afin de faire passer une charge de travail importante. Les concepteurs de l'époque, majoritairement des techniciens de niveau CAP, n'ont pas la formation pour travailler couramment sur ces outils⁷ et les procès de conception reposent alors sur des plans (des dessins cotés, comportant des références de géométrie) qui passent d'un concepteur à l'autre, nécessitant d'affiner progressivement les calculs de paramétrage. À la fin des années 1980, la CAO est systématisée et les projeteurs reportent les données d'entrée, délivrées par les ingénieurs, sur des dessins informatisés en deux dimensions. Il faut noter que, dans un même temps, l'entreprise accroît sensiblement le recours à la sous-traitance, d'abord pour réaliser des calculs simples puis pour traiter également des tâches de dessin et la réalisation des liasses de fabrication (ensemble des aspects techniques de la pièce conçue). La complexification du procès de conception qui en résulte incite les responsables fonctionnels et opérationnels à formaliser davantage l'ensemble des échanges entre concepteurs. Cela prend alors principalement deux formes : la mise en commun des données de conception via les logiciels de CAO, d'une part, et la contractualisation des échanges entre concepteurs internes et externes, de l'autre.

1.3 Les effets de la coopération par la contractualisation

La logique contractuelle constitue en effet une entrée majeure pour examiner l'accroissement sensible, chez les ingénieurs et techniciens de conception, du travail de gestion. L'externalisation d'une partie des processus est propre à l'ingénierie concourante⁸, appelant les concepteurs du constructeur à faire l'apprentissage d'une autre division du travail de conception, autour de savoirs et de compétences davantage gestionnaires (Midler, 1986). À cet endroit, la sous-traitance recouvre de larges aspects

tant des procès de conception que de production. Comme le souligne Christophe Midler à propos du secteur automobile, le constructeur centre est amené à externaliser des sous-ensembles complets du produit, intégrant ainsi un fournisseur externe dans son processus (Midler, 1993). Cependant, depuis les années 1980-1990, le sous-traitant est devenu un pivot du travail de conception : en plus des calculs les plus simples, les tâches de dessin et de réalisation des liasses de fabrication tendent à passer également en externe. Or, dans la mesure où ces dernières ont longtemps constitué les principales activités en bureaux d'études, cette politique d'externalisation aboutit nécessairement à une recomposition du travail des concepteurs en interne et donne naissance à une nouvelle articulation du travail des ingénieurs et des techniciens, recomposition élargissant l'angle des activités de pilotage.

Animés par un souci de réduction des coûts de fonctionnement, dont ceux inhérents à la main-d'œuvre, les dirigeants de l'entreprise étudiée enjoignent les responsables fonctionnels et opérationnels de faire transférer une partie de la charge de travail de conception chez des entreprises de sous-traitance spécialisées soit dans le calcul, soit dans un procédé de fabrication, soit dans la production d'un type de pièce spécifique. Si bien que, comme le remarque cet ingénieur de bureau d'études (28 ans), « pour chaque personne travaillant en bureau d'études, il y a aujourd'hui une personne qui travaille en sous-traitance ». Or, le rapport aux concepteurs de sous-traitance présuppose, de la part des concepteurs du constructeur, de consacrer une partie de leur travail à des tâches de pilotage (de délais, de coût, de suivi d'avancement) et d'archivage des données de conception de manière à rendre le plus clair et le plus simple possible le cahier des charges remis aux sous-traitants.

Cette orientation s'est toutefois heurtée à la crainte des techniciens de conception de perdre leur savoir-faire sinon leur poste en bureau d'études. D'où les injonctions réitérées des managers afin de réorienter l'activité des concepteurs, comme l'explique cet ingénieur chef de service (35 ans) : « Les gens des bureaux d'études, faut leur apprendre à déléguer des tâches et à réaliser un travail d'animation. Ils ne doivent plus travailler seuls dans leur coin comme ils en ont l'habitude. La plupart sont habitués à réaliser eux-mêmes le travail d'exécution et ressentent une gêne à superviser ces tâches sans les accomplir. Ils ne sont pas à l'aise avec ça et, du coup, ils rechignent à déléguer le travail et surtout à réaliser tout le suivi qui va avec. Il est pourtant nécessaire qu'ils s'habituent à passer à ça pour se préparer à travailler dans des équipes plus petites, pour pouvoir sous-traiter davantage à terme. Ça veut pas forcément dire plus de travail pour eux ou plus de tâches, mais c'est différent de ce que certains ont connu, ils le savent. Ils ne seront pas tous managers mais il y aura des tâches de management à assurer. »

En s'adonnant à du pilotage et à de l'archivage, les concepteurs, qu'ils soient ingénieurs ou techniciens, ne conduisent plus d'études de conception ; ils suivent et supervisent le segment de processus sur lequel ils travaillent. Parcellisé mais synchronisé par l'organisation par projet⁹, le travail

9. Florence Charue-Duboc et Christophe Midler remarquent que la gestion par projet a pour effet, outre la mise à l'épreuve d'une temporalité spécifique, une contractualisation des relations entre métiers et projets. Par la nature même des projets de concurrence, les métiers font l'objet d'une redistribution dans l'organisation, en renforçant les interdépendances entre types d'agents et les responsabilités individuelles et collectives (Charue-Duboc, Midler, 2002). Certains ingénieurs et techniciens de conception que nous avons rencontrés ont pu avoir le sentiment, en conséquence, de fournir un travail « à la carte » selon les modalités et les impératifs du projet et de la maîtrise d'ouvrage (les cadres fonctionnels intervenant de manière transverse aux hiérarchies traditionnelles).

de conception se trouve, de fait, pour une large part concentré chez les sous-traitants. La conception qui demeure en interne revêt dès ce moment un aspect combinatoire et interprétatif : les ingénieurs – pilotes de projets, qui peuvent, pour ce faire, s'appuyer sur l'expérience des techniciens et des experts-métiers en interne – s'attachent à considérer les dimensionnements produits par l'ingénieur de sous-traitance en veillant à respecter les contraintes de durée de vie afin de constituer une définition de la pièce.

Les procès de conception ont connu, nous le voyons, différentes formes de rationalisations. Celles-ci ont produit une transformation des organisations, des outils et des métiers de conception selon les orientations productives spécifiques à une période donnée. Toutefois, le volet gestionnaire récemment conféré aux agents et aux postes a dessiné des modes opératoires sur lesquels les concepteurs ont moins pris. Les contours de la division du travail tendent également à apparaître incertains.

2 – Une normalisation des modes opératoires par les structures de production

2.1 Les procès de conception à l'épreuve du changement

Si les orientations stratégiques des entreprises participent à la redéfinition des activités réalisées en bureaux d'études, les transformations organisationnelles touchant les équipes de conception donnent des indications quant aux évolutions de la division du travail en matière de conception. Dans l'organisation par processus, toute la complexité des procès de conception réside dans des formes de coopération combinant des logiques de métiers à des contraintes de projet (Charue-Duboc, Midler, 2002). Malgré l'élargissement du périmètre d'intervention, le travail des concepteurs n'est pas nécessairement « plus riche » que dans les précédentes organisations. Là où la division horizontale du travail apparaît plus flottante, sa dimension verticale ne cesse de se renforcer à travers la mise en processus, en dépit de responsabilités autonomisées.

Ainsi, en conception détaillée, un ingénieur centralise dorénavant la supervision de la conception d'une même pièce, parfois sur différents moteurs. C'est cet ingénieur, qualifié *de facto* de « pilote-projet », qui sollicite un certain nombre d'acteurs appelés à livrer une prestation ponctuelle et itérative sur un aspect de la conception de la pièce – celle-ci ne passant plus de poste en poste. Au cours d'un projet jalonné et astreint à d'étroites contraintes de délais et de coûts, l'ingénieur pilote-projet doit d'abord tenir compte des spécifications délivrées en amont par les concepteurs des secteurs dédiés à l'architecture globale du moteur – à savoir l'ensemble des paramètres techniques et des données d'entrée nécessaires au dimensionnement de la pièce. Le travail de l'ingénieur consiste à cet endroit à exprimer un besoin concernant, au préalable, le dessin de la pièce.

En vue de construire la géométrie de la pièce, il fait appel à un technicien en charge du dessin. Ce technicien-projeteur entre ces données

dans un logiciel de CAO à partir duquel il détermine des cotes d'entrée de manière à obtenir le maillage de la pièce (ses différents points géométriques) selon les contraintes de résistance (à l'usure ou à des conditions spécifiques), de masse (son poids par rapport à l'ensemble) et de durée de vie. Bien que l'entreprise tende également à externaliser l'activité de dessin, des ingénieurs débutants¹⁰ sont aussi appelés à faire le travail des projeteurs au regard du temps et des échanges nécessaires à cette tâche¹¹. Les calculs de dimensionnement sont ensuite, le plus clair du temps, envoyés à faire chez un sous-traitant : un ingénieur de sous-traitance exécute les calculs et les livre bruts à l'ingénieur pilote-projet, c'est-à-dire sans aucune interprétation par rapport aux contraintes qui s'exercent autour de la pièce. Les ingénieurs considèrent d'ailleurs qu'il s'agit ici de la partie la plus intellectuelle de leur travail, interpréter et donner un sens à des calculs (bien que, selon la qualité du travail des sous-traitants, ils puissent être conduits à refaire certains calculs). Un premier maillage est ainsi paramétré à partir d'un modèle numérique représentant la pièce en trois dimensions et la définition de la pièce est déterminée, d'après de ce maillage, par l'ingénieur pilote-projet. Au cours des jalons d'avancement, les responsables du projet décident, avec l'appui des experts-métiers, de la validité de la définition de la pièce ou non.

2.2 Le rapprochement de la conception et de la fabrication

Alors que l'incorporation d'un travail de gestion est un aspect majeur du travail de pilotage qui découle de cette organisation par processus, la prise en compte croissante des contraintes de fabrication dans les phases les plus en amont de la réalisation des produits constitue une autre tendance forte¹². Or, à travers la sensibilisation des concepteurs à des enjeux de fabricabilité, nous pouvons observer une socialisation de cette population à des représentations inhérentes aux ateliers de fabrication (par exemple en termes de fluidité, de cadences et de contrôle des temps). Mais ce ne sont pas les opérateurs et les personnels de la production qui portent ce type de contraintes. Les critères nouveaux de fabricabilité auxquels les concepteurs sont directement confrontés témoignent à la fois d'une restriction de leur autonomie par la prégnance du flux tendu et de critères de performance concernant en premier lieu l'aspect financier.

Une réorganisation assez importante a marqué l'ensemble des procès de conception et de production de cette entreprise aéronautique ces dernières années. La direction a en effet créé des Centres d'excellence industrielle (CEI) dont la caractéristique majeure est de regrouper les procès de travail autour d'une même pièce de moteur, là où l'ancienne organisation était structurée autour de modules, c'est-à-dire des sous-ensembles correspondant à des éléments plus importants du moteur (tels que les aubes de compression, la chambre de combustion et les turbines). L'autre changement réside dans le rapprochement de l'ensemble des secteurs (hors recherche et avant-projets) de la production, à savoir l'établissement de coopérations plus étroites entre les ingénieurs et les techniciens des bureaux d'études de conception et les personnes des bureaux des méthodes et de l'industrialisation, d'une part, et le rapproche-

10. Le langage propre à l'entreprise désigne ces ingénieurs comme « technologues », terme qui rend compte du travail ambivalent que ceux-ci réalisent, à savoir un travail de techniciens que leur statut interdit en principe symboliquement mais qui est aussi présenté par certains encadrants et opérationnels comme une forme d'apprentissage en situation pour ce qui a trait à des connaissances techniques et à des procédés spécifiques ainsi qu'aux raisonnements qui doivent en découler. Ces ingénieurs se voient concrètement confier des tâches de calcul qui ne peuvent être réalisées en externe.

11. Et, à plus forte raison, du maintien délibéré des techniciens de conception en sous-effectif, cela devant la volonté stratégique de la direction d'orienter le travail de bureau d'études vers le pilotage et l'ingénierie de projet.

12. Tendance qui peut être identifiée à travers le « concurrent engineering », c'est-à-dire le passage à une structure par produit visant à rapprocher la conception de la fabrication en intégrant au plus tôt dans le processus les contraintes de l'aval afin d'éviter les défauts de conception (Perrin, Villeval, Lecler, 2002).

ment physique de ces mêmes catégories vis-à-vis des cadres de production, de l'autre. Cette configuration est somme toute relativement voisine du modèle d'organisation proposé par Alfred Sloan chez General Motors dans les années 1920, à travers l'organisation des usines par type de pièces, en partie autonomes financièrement et s'appuyant sur des unités périphériques (de sous-traitance) lorsque le volume de production croît momentanément¹³.

Avant la mise en CEI des procès de conception, les ingénieurs et concepteurs de bureaux d'études fonctionnaient davantage en autarcie vis-à-vis des secteurs situés en aval. Ces services avaient également en charge, en dehors des activités de développement (sur de nouveaux propulseurs), l'ensemble des activités de reconception et de retouche sur les pièces à la suite de problèmes techniques identifiés lors de la mise en service et de la fabrication en série du moteur. Chaque concepteur traitait de cette façon un plus grand nombre de pièces du fait que l'activité de bureau d'études recouvrait elle-même l'ensemble des éléments d'un même module. Cette charge de travail plus volumineuse était répartie sur des équipes de conception deux ou trois fois plus importantes. Un responsable de CEI en charge des coûts de fonctionnement (52 ans) expose ces changements : « Il y a encore une quinzaine d'années, chaque division fonctionnait par métier, c'est-à-dire qu'on avait, par exemple au sein de la direction industrielle, une hiérarchie pour les mécaniciens, une hiérarchie pour les aérodynamiciens et une hiérarchie pour les thermodynamiciens. On est ensuite passé à une organisation par module, où différents métiers étaient rassemblés autour d'un même module moteur. Et plus récemment on est passé à une organisation par famille de pièces, qui reprenait cet esprit, à savoir le rattachement de métiers différents autour d'une même hiérarchie. »

Le passage aux CEI revêt une double signification dans le domaine de la conception. Tout d'abord, il s'agit d'un plus haut degré de spécialisation des équipes de bureaux d'études : celles-ci sont devenues plus étroites et les échanges avec les bureaux en charge de l'intégration globale des pièces dans le module sont plus limités. Chaque équipe avance ainsi sur ses pièces sans connaître formellement le travail des équipes officiant sur d'autres pièces, y compris celles contiguës dans le moteur. Cela correspond, en outre, à un rapprochement des bureaux d'études de conception vis-à-vis des bureaux des méthodes et des opérationnels en production et, en conséquence, à une centration des ingénieurs et concepteurs sur des enjeux de coût, de qualité et de productivité qui pouvaient leur apparaître plus secondaires jusqu'alors.

2.3 Le travail de conception en tant que prestation

Les évolutions de la division du travail dans le domaine de la conception laissent apparaître un contenu de travail allant dans un sens assez différent de ce qui a pu caractériser la conception jusqu'à récemment : une certaine maîtrise, collective et intellectuelle, sur les modes opératoires. Le travail des concepteurs s'apparente de fait à une prestation de service, c'est-à-dire à la réalisation d'une série de tâches circonscrites et itératives.

13. Voir à ce sujet le chapitre 6 de l'ouvrage de J. Woomack, D. James et D. Ross pour ce qui a trait aux politiques d'externalisation dans l'industrie automobile apparues subséquemment aux modèles de Taylor, Ford, Sloan et Ohno (Woomack, James, Ross, 1992).

Ces tâches répondent à une attente exprimée par un collectif réuni dans le cadre d'un projet et que les managers s'emploient à situer par rapport aux « besoins » exprimés par un « client » interne ou externe. La systématisation de l'usage de la notion de client par le management correspond tout à fait, à notre sens, à une politique de flexibilisation du travail qui vise à assimiler symboliquement celui-ci à un besoin exprimé par une demande sociale. Il nous semble que le terme de client, qui traduit une représentation éminemment gestionnaire des formes de coopération, subordonne le travail des concepteurs à des demandes éparées qui caractérisent en objectifs concrets des performances financières.

Dans son étude sur l'expansion des systèmes automatisés, Pierre Naville identifie dans la transformation des procès de production industriels le développement de tâches de service autour des automates (Naville, 1972). Le service caractérise selon lui une flexibilisation du travail humain par rapport aux régulations organisationnelles nouvelles requises par l'intégration des automates au sein des chaînes opératoires. P. Naville met ainsi en exergue les formes de coopération dans l'organisation par processus, c'est-à-dire l'articulation de groupes temporaires, de groupes permanents et de réseaux interconnectés à un procès continu. Ces services entretiennent une certaine parcellisation des tâches et ne prennent donc sens que dans leur combinaison au sein d'un système industriel.

En regardant plus spécifiquement le cas de la conception mécanique, l'un des enjeux dominants de l'activité de conception en la matière consiste à travailler exclusivement à partir de spécifications. Il s'agit de l'ensemble des données d'entrée nécessaires au dimensionnement d'une pièce et qui permettent à l'ingénieur-pilote de projet de diviser et de distribuer la charge de travail auprès des concepteurs. Le raisonnement des concepteurs et des ingénieurs est appelé, dans ce cadre, à tenir compte de contraintes gestionnaires déterminantes. Un aspect qu'explique cette ingénieure chef de projets (42 ans) : « Aujourd'hui, l'enjeu majeur pour la conception, c'est de passer d'une logique de plan à une logique de spécification. [...] On croit qu'on peut encore fonctionner avec des plans alors qu'il y a bien d'autres facteurs qu'il faut prendre en compte, des procédures, des coûts, etc. Avec les spécifications, on passe à une logique de besoin, on apprend aux gens à se poser la question des besoins qu'il y a dans la conception d'un moteur. [...] Il faut raisonner avec une optique client, traduire concrètement les besoins du client. Alors que clairement aujourd'hui on sait donner des instructions à un sous-traitant ou à un prestataire, on ne sait par contre pas ce qu'on attend du sous-traitant. La logique actuelle pour l'entreprise, c'est de se recentrer sur son cœur de métier et de tout mettre en œuvre pour coordonner et pour rendre efficaces les collaborations avec les sous-traitants. » Outre les procédés en partie automatisés, la fragmentation des collectifs de travail et de la réalisation des phases et des activités de conception (plans, calculs, dessins, liasses, dimensionnements...) explique le projet de standardisation ainsi renouvelé par les organisateurs du travail.

L'approche en termes de spécification est caractéristique selon nous d'une rationalisation qui prolonge la division taylorienne du travail de conception. On peut envisager celle-ci comme une segmentation et une

simplification des schèmes de représentation du travail en vue d'exécuter des tâches selon un mode opératoire lui-même prédéfini.

Si une différence nette existait auparavant entre les phases de recherche et de développement et le reste – traduisant une division intellectuelle du travail marquée et une monopolisation des connaissances par une catégorie très ténue de salariés (Durand, 1992) –, un nouveau fractionnement des activités de conception apparaît ici. Le travail des concepteurs officiant en aval des projets (l'aérodynamique, la thermique et la mécanique), dédié à la conception détaillée et à l'industrialisation des pièces et dont concret, consiste à traduire des spécifications en éléments opératoires de conception. Il s'agit pour ces concepteurs de considérer l'ensemble des contraintes techniques, commerciales et financières inhérentes aux phases d'industrialisation et de fabrication des pièces.

Conclusion

La division du travail de conception correspond historiquement à l'élaboration de procès de conception au sein de l'entreprise industrielle. Cependant, si elle n'en est pas à l'origine, la rationalisation tayloro-fordienne construit un cadre structurant particulier pour le travail de conception. Elle jette surtout les bases d'une parcellisation des tâches et, par conséquent, le principal souci de l'organisation par processus réside dans l'articulation de ces tâches, autrement dit dans le régime de coopération des concepteurs. Il est confondant de constater que ces transformations sont homothétiques des évolutions connues au sein des ateliers de fabrication (qu'il s'agisse de la définition de tâches standards, de l'identification des gestes « inutiles » ou de la flexibilité des postes).

Nous avons mis l'accent sur la dimension gestionnaire qui accompagne la recomposition de l'activité de conception à l'épreuve des transformations productives. Il nous semble en effet que l'une des conséquences de la grille de lecture gestionnaire portée sur l'activité de conception réside dans le glissement du travail des concepteurs vers une gestion d'activité, de ressources, d'informations, d'objectifs plus que de création et d'innovation. Si les concepteurs incorporent un travail de management automatisé, les tâches de conception sont décomposées et définies de façon aléatoire selon des contraintes fonctionnelles spécifiques. Leur répartition entre concepteurs opérant chez le constructeur ou chez un sous-traitant est également fluctuante et, de fait, il est question le plus souvent d'adapter les formes de coopération opérationnelle aux décisions stratégiques en matière de projet, de délais, de coût ou d'externalisation.

Nous pouvons dès lors nous interroger sur la nature de l'implication des concepteurs, ingénieurs et techniciens, dont l'attachement à la technique et au produit demeure prégnant. La flexibilité du travail générée par les approches gestionnaires, la réaction contrainte à l'incertitude, peuvent apparaître comme une source de variété dans le quotidien de travail, malgré son aspect parcellaire.

- Bouffartigue P. (2001), *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Charue-Duboc F., Midler C. (2002), « L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant », *Sociologie du travail*, n° 44, pp. 401-417.
- Coriat B. (1976), *Science, technique et capital*, Paris, Seuil.
- Durand J.-P. (1992), « La réalité fordienne du post-fordisme », in Legrain E. (coord.), *Mirages de l'après-fordisme*, Paris, L'Harmattan, pp. 71-90.
- Durand J.-P. (2004), *La Chaîne invisible. Flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Garel G., *Le Management de projet*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2003.
- Jolivet F., Navarre C. (1993), « Grands projets, auto-organisation, métarègles : vers de nouvelles formes de management des grands-projets », in *Gestion 2000*, n° 2, avril, pp. 191-200.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006), *Les Processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès.
- Midler C. (1986), « Logique des modes managériales », in *Gérer et comprendre*, n° 3, juin, pp. 74-85.
- Midler C. (1993), *L'Auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- Naville P. (1961), *L'Automation et le travail humain*, Paris, Editions du CNRS.
- Naville P. (1972), « Méthode d'appréciation des tâches sur outillage automatisé », in *Temps et technique. Les structures de la vie de travail*, Genève, Librairie Droz, pp. 178-187.
- Perrin J., Villeval M.-C., Lecler Y. (2002), « Les différents modes de coordination mobilisés pour promouvoir la coopération dans une démarche de concurrent engineering », in Terssac G. de, Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Editions, pp. 45-62.
- Poitou J.-P. (1986), « Impact de la CAO sur le personnel de bureaux d'études d'une entreprise française d'automobile », in Wilkin L., *Informatique et organisations*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, pp. 69-87.
- Poitou J.-P. (1988), *Le Cerveau de l'usine. Histoire des bureaux d'études Renault de l'origine à 1980. Recherche sur les conditions de l'innovation technique*, Aix-en-Provence, Publications de l'Université de Provence.
- Sennett R. (2010), *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel.
- Soubie J.-L., Buratto F., Chabaud C. (2002), « La conception de la coopération et la coopération dans la conception », in Terssac G. de, Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Éditions, pp. 187-206.
- Woomack J., Jones D., Roos D. (1992), *Le Système qui va changer le monde. Une analyse des industries automobiles mondiales*, Paris, Dunod.
- Zarifian P. (1990), *La Nouvelle Productivité*, Paris, L'Harmattan.

Fig. 1.^{ae}

Α	Β	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η	Θ	Ι	Κ	Λ	Μ	Ν	Ξ	Ο	Π
Α	Β	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η	Θ	Ι	Κ	Λ	Μ	Ν	Ξ	Ο	Π
Ρ	Σ	Τ	Υ	Φ	Χ	Ψ	Ω	μῆ	μῆ	μῆ	μῆ	μῆ	μῆ	μῆ	μῆ
Ρ	Σ	Τ	Υ	Φ	Χ	Ψ	Ω	met	met	meten	men	meta	meth	mu	mun
μῆ	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν
men	men	men	men	men	men	men	men	men	men	men	men	men	men	men	men
μῆ	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν
me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me
me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me
μῆ	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν
me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me
μῆ	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν
me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me
μῆ	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν
me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me
μῆ	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν	μῆν
me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me	me

Fig. 2.

ασυ	ασυ	ασε	αση	ασι	ασυ		ασω	ασυ	ασυ	αση				σδ	σγ
asy	asy	ase	ase	asi	asy		asw	asy	asy	ase				sd	sg
ασα	ασα	ασε	αση	ασι	ασυ	ασω	ασω	ασω	ασω	ασω	ασω	ασω	ασω	σδ	σγ
asa	asa	ase	ase	asi	asy	asw	asw	asw	asw	asw	asw	asw	asw	sd	sg
σθα	σθα	σθε	σθη	σθι	σθο	σθρ	σθω	σθω	σθω	σθω	σθω	σθω	σθω	σθω	σθω
stha	stha	sthe	sthe	sthi	stho	sthr	sthw	sthw	sthw	sthw	sthw	sthw	sthw	sthw	sthw
σα	σα	σε	ση	σι	συ	σω	σω	σω	σω	σω	σω	σω	σω	σω	σω
sa	sa	se	se	si	sy	sw	sw	sw	sw	sw	sw	sw	sw	sw	sw
σπα	σπα	σπε	σπη	σπι	σπο	σπρ	σπω	σπω	σπω	σπω	σπω	σπω	σπω	σπω	σπω
spa	spa	spe	spe	spi	spro	spr	spw	spw	spw	spw	spw	spw	spw	spw	spw
πα	πα	πε	πη	πι	πο	πυ	πω	πω	πω	πω	πω	πω	πω	πω	πω
pa	pa	pe	pe	pi	po	py	pw	pw	pw	pw	pw	pw	pw	pw	pw

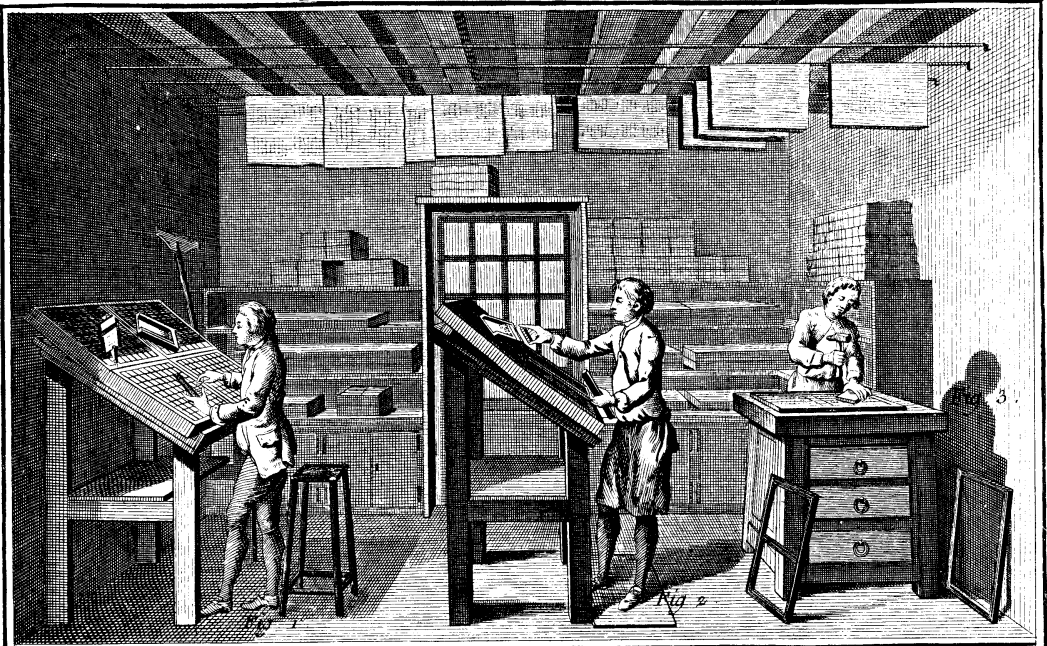


Fig. 4.

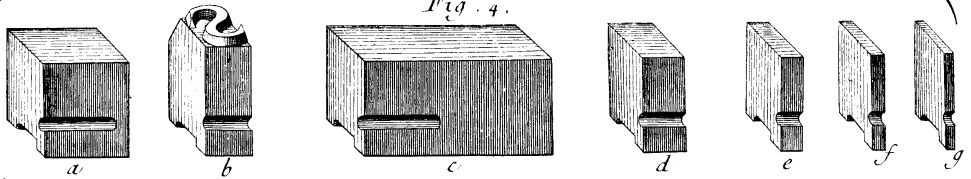


Fig. 5.



Fig. 6.



Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours

Marc Loriol*

Résumé : *Si en science politique, la notion de répertoire a été reprise pour rendre compte des moyens d'action collectifs, l'ergonomie a limité l'usage du terme de répertoire au stock d'expériences et de routines accumulées par un individu. Dans cette étude sur le travail collectif des policiers de voie publique (police-secours, police de proximité), l'apport de ces deux courants est combiné pour mettre au jour le travail quotidien de coopération des équipages (trois policiers dans un véhicule). Au-delà d'une simple mémoire collective, d'un habitus de groupe, la notion de répertoire permet de rendre compte de la façon dont un ensemble de routines partagées, de stratégies collectives, de règles, de valeurs, sont co-construites et transmises par des discussions informelles, une mutualisation des connaissances, des formes de contrôle social, des outils de recueil de traces écrites, etc. Les répertoires collectifs, quand l'organisation du travail policier en favorise la constitution et l'entretien, permettent de préparer les interventions, de mieux connaître et aborder l'environnement et les usagers, de gérer les émotions et les difficultés rencontrées dans le travail. Ils tendent toutefois à être de plus en plus fragilisés par les politiques de rationalisation et de rationnement de l'action publique.*

Mots-clés : *répertoire d'action, police, travail collectif, réflexivité, cadrage, gestion du stress, mutualisation des connaissances.*

Pour l'historien Charles Tilly (1986, p. 541), « toute population a un répertoire limité d'actions collectives, c'est-à-dire de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. Ainsi, la plupart des gens savent aujourd'hui comment participer à une campagne électorale, fonder une association ou s'y affilier, mettre une pétition en circulation, manifester, faire la grève, tenir un meeting, créer un réseau d'influence, etc. Ces différents moyens d'action composent un répertoire, un peu au sens où on l'entend dans le théâtre et la musique, mais qui ressemble plus à celui de la commedia dell'arte ou du jazz qu'à celui d'un ensemble classique. On en connaît plus ou moins bien les règles, qu'on adapte au but poursuivi. Le répertoire en usage dicte l'action collective. » Chacune de ces formes possède une histoire et une validité historique qui lui est propre (tout n'est pas envisageable dans un milieu et à une époque donnée) et peut être interprétée de façon à chaque fois spécifique (de la même façon qu'un concerto peut être joué de façon différente).

Dans le monde du travail, le psychologue Donald Schön (1994) a utilisé la notion de répertoire pour évoquer la façon dont le professionnel se constitue progressivement, au long de sa carrière, une collection d'idées, d'images, d'exemples, de solutions et d'actions typiques, de routines, de normes, qui lui sert de référence pour donner du sens aux situations tou-

* Marc Loriol
 Directeur de recherches au
 CNRS IDHE - UMR 8533
 16, boulevard Carnot
 92340 Bourg-la-Reine

jours singulières qu'il est amené à gérer. La situation familière présente dans le répertoire peut alors fonctionner comme un précédent, une métaphore ou un contre-exemple pour penser la situation présente. À l'opposé de Charles Tilly, Donald Schön envisage donc le répertoire comme une construction essentiellement personnelle, un élément de la compétence individuelle.

L'articulation de ces deux conceptions de la notion de « répertoire » permet de penser de façon plus concrète les phénomènes de « socialisation professionnelle », de « transmission d'une culture de métier » ou encore d'« apprentissage organisationnel ». C'est d'une certaine façon ce que propose Yves Clot à travers le concept de « genre de l'activité » : « Il s'agit d'une sorte de mémoire mobilisée par l'action. Mémoire impersonnelle et collective qui donne sa contenance à l'activité en situation : manières de se tenir, manières de s'adresser, manières de commencer une activité et de la finir, manières de la conduire efficacement à son objet. Ces manières de prendre les choses et les gens dans un milieu de travail donné forment un répertoire d'actes convenus ou déplacés que l'histoire de ce milieu a retenus. [...] Son adoption marque l'appartenance à un groupe et oriente l'action. » (Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, 2000).

Cet article mobilise la notion de « répertoire collectif » pour rendre compte du travail des brigades de police-secours¹. Par répertoire collectif, il faut entendre ici un ensemble de connaissances, de croyances, de routines et de valeurs, constitué et partagé par un collectif de travail² ou au sein d'une communauté de pratique³. L'exemple de la police est approprié : il s'agit d'un milieu professionnel valorisant l'entre-soi, l'entraide et la solidarité entre collègues face à un environnement perçu comme hostile (Westley, 1970) ; dont l'activité effective est peu régulée et contrôlée par la hiérarchie⁴ (Monjardet, 1996) mais largement soumise à l'imprévu lié à l'environnement et aux demandes toujours singulières de la population. À l'époque de l'enquête, les commissariats commencent juste à ressentir les effets de la politique du chiffre et les collectifs sont encore très vivaces et échappent largement à la taylorisation. L'équipage (généralement trois policiers dans un véhicule) est amené à prendre de nombreuses initiatives et peut, grâce aux moments de calme entre deux interventions, discuter du travail, des interventions passées et à venir de façon à forger et consolider des références partagées. Composé de policiers appartenant à la même brigade (entre dix et quinze policiers qui assurent, par roulement de trois équipages, la couverture de l'ensemble des horaires de jour⁵), l'équipage permet la construction de styles relationnels propres à chaque brigade et qui orientent les formes internes de régulation des difficultés.

I – Préparer et améliorer les interventions

La première manifestation de la constitution et de la mise en application d'un répertoire collectif se rapporte aux interventions réalisées. Passer du temps avec les policiers dans les voitures permet de noter l'importance, dans certaines brigades, des échanges sur le travail. Comme le dit un des

1. Les données empiriques sont issues d'une recherche (menée en 2003-2005 avec V. Boussard et S. Caroly) basée sur l'observation de terrain de patrouilles de sécurité publique de quatre commissariats français et sur des entretiens (N=60) auprès de policiers. Rapidement intégrés par les policiers, les sociologues ont pu participer à l'ensemble des activités de police-secours et noter un grand nombre de conversations entre gardiens de la paix.

2. Collectif qui peut aller du groupe de collègues à l'ensemble d'un corps de métier à travers ses organisations professionnelles, ses filières de formation, etc.

3. La « *community of practice* » (Lave et Wenger, 1991) correspond à un ensemble de personnes engagées dans une entreprise collective dont ils renégocient continuellement les objectifs et les frontières à travers la constitution d'un répertoire commun de ressources, d'expériences, d'histoires, de façons de faire, etc.

4. Du fait du caractère non programmable, non standardisable et difficilement contrôlable de leur activité, les policiers de voie publique échappent plus d'autres groupes professionnels à la rationalisation taylorienne de leur travail.

5. À laquelle il faut ajouter la brigade de nuit, la brigade anti-criminalité (BAC, composée de gardiens en civil pour les flagrants délits) et – dans certains commissariats – la brigade de proximité patrouillant à pied.

policiers interrogés : « S'il y a une bonne entente entre collègues, de toute façon, quand une intervention s'est mal passée, on va faire un remake, en reparler entre nous. » Ces échanges permettent de revenir sur ce qui a éventuellement pu se passer différemment de ce qui était souhaité afin d'améliorer les interventions futures : « Après une chasse "ratée" : on en parle après, on dit ce qu'on a bien fait ou pas, pourquoi on l'a perdu », explique ainsi en entretien un autre gardien de la paix.

Il s'agit de forger une connaissance collective des interventions, y compris avec les membres de la brigade qui ne font pas partie de l'équipage concerné. « En général, ça démarre toujours sur une intervention, la faire partager aux gens de notre brigade qui n'étaient pas sur l'intervention, ça démarre comme ça et chacun après amène un peu... comment il l'aurait géré » (entretien brigadier femme). L'objectif est de créer une confiance et une interconnaissance nécessaires à l'action, à l'existence de routines et de savoirs tacites partagés : « À mon avis, il faut beaucoup de pratique et d'expériences. En interpellation, la technique, c'est de ne pas s'occuper des autres. Savoir qu'ils font ce qu'il faut faire. » (brigadier pendant l'observation) ; « La BAC, c'est une équipe, il faut pouvoir compter sur les autres. Chacun sait ce qu'il a à faire et ce que les autres vont faire. On se surveille les uns les autres. On est solidaires. On se protège » (gardien, en observation).

L'apprentissage collectif se fait de façon informelle, par des échanges impromptus sur les actions en cours, de petites remarques qui visent à construire la compétence du groupe. Par exemple, lors d'une observation, un gardien décide d'aller contrôler l'occupant d'une voiture neuve qui lui semble suspect. Les deux autres se moquent gentiment de lui : « Ça ne donnera rien. » S'ensuit un récit des différents « ratages » de jugé des uns et des autres, c'est-à-dire des cas où ils croyaient avoir flairé une potentielle « belle affaire » qui s'est révélée n'être qu'un problème très banal, voire rien du tout. Répétées régulièrement au cours des patrouilles, de telles discussions permettent d'affiner l'intuition et les savoirs tacites nécessaires aux policiers.

Cette réflexivité du groupe (équipage ou brigade) est justifiée par l'incertitude propre au travail de sécurité publique : « Chaque fois qu'on va en intervention, on ne sait pas sur quoi on va tomber. Toutes les interventions se ressemblent et sont différentes » (entretien gardien). Lors d'une intervention nocturne pour la disparition inquiétante d'une famille, le chef de brigade m'explique que « c'est souvent comme ça, qu'il faut trouver des solutions à des affaires bizarres auxquelles on ne comprend rien ». Il évoque différents cas qui lui sont arrivés. Pour Donald Schön, le « praticien réflexif » parvient à une reconstruction du problème afin de rendre la situation plus gérable avec les savoirs de référence qu'il met en œuvre pour aborder la réalité. Les connaissances et les expériences passées peuvent servir de point d'entrée, mais elles doivent être retravaillées en fonction des particularités du cas telles qu'elles se révèlent au cours de la réflexion et de l'action de façon à restructurer la situation au fur et à mesure de l'analyse du problème. Cela permet au professionnel de retrouver des catégories,

des figures connues dans sa pratique professionnelle et qui constituent la situation d'ensemble singulière (tel élément relève de tel type de règle, tel autre me fait penser à un précédent de ma pratique, etc.). La configuration toujours singulière de ces différents éléments empêche une solution standardisée. C'est grâce au répertoire d'exemples, de représentations, de compréhensions et d'actions qu'il a compilés que le praticien peut comparer la situation nouvelle aux cas connus pour en voir les similitudes et les différences (ces dernières le mettent en garde contre l'application trop rapide de recettes bien rodées). Voir le présent comme une variante particulière du passé permet de mettre en marche le processus de réflexion dans l'action. La référence à un ou plusieurs problèmes (ou morceaux de problèmes) expérimentés avant permet d'imaginer diverses stratégies possibles.

Les rapides échanges avant une intervention dévoilent quelques bribes de ce répertoire collectif qui sert à guider l'action. Par exemple, lors d'une observation, le poste demande à l'équipage d'aller faire un tour à l'hôpital pour « une hystérique ». Alors que les deux gardiens se rapprochent de l'hôpital, ils échangent entre eux : « C'est une entravée, ça doit être du médical et pas du judiciaire », « un cas de junkie ». Cette catégorisation leur permet d'anticiper quel sera leur rôle (en l'occurrence, le fait que ce n'est pas une affaire pour la police). Il s'agit aussi d'avoir des réflexes partagés de façon à limiter les risques possibles : « Dès qu'on est appelés sur un vol à main armée, on se dit pare-balles obligatoire, après on n'arrive pas les bras croisés ni les mains dans la poche, on se dit toi tu fais ça, toi ça... » (entretien gardien).

Les situations d'urgence font perdre les repères habituels et exigent une reconstruction du sens dans l'instant. Les travaux du psychosociologue Karl Weick (1995) sur les catastrophes (comme celle de Mann Gulch, un feu de forêt aux États-Unis au cours duquel plusieurs pompiers trouvent la mort) montrent comment, confrontés à une situation exceptionnelle, les salariés doivent se mettre d'accord rapidement sur le sens de la situation nouvelle, le partage des tâches et des responsabilités ; accorder leur confiance à la personne chargée de les diriger, etc. Dans le cas du feu de forêt, quand l'équipe de pompiers s'aperçoit que l'incendie est plus fort que prévu, la panique bloque toute réaction rationnelle. Le responsable du groupe allume un « incendie de secours » afin de créer une zone déjà brûlée où les soldats du feu pourront se réfugier. Mais les autres membres de l'équipe, qui ne connaissent pas cette technique et n'ont jamais travaillé avec ce chef, préfèrent la fuite qui leur sera fatale. Cette tragédie illustre l'importance des répertoires d'action élaborés en commun.

La connaissance et les échanges sur les interventions passées permettent d'éprouver les différentes configurations d'action et la division du travail afin d'assurer un bon déroulement de l'opération. « Là on a fait deux accidents mortels coup sur coup, quand on rentre on travaille dessus, on parle de qui va faire quoi » (entretien femme brigadier). Dans les brigades ayant un fonctionnement collectif, les uns et les autres connaissent les qualités respectives des différents membres, de telle sorte qu'une fois en situation il ne soit pas nécessaire d'avoir de longues discussions pour

savoir qui va faire quoi. Cela est particulièrement visible dans le cas des compétences relationnelles et des caractéristiques personnelles, dès lors qu'il s'agit de calmer un usager potentiellement violent. Tel policier est reconnu comme ayant plutôt un bon contact avec les jeunes, tel autre sait particulièrement bien aborder un homme âgé pris de boisson, etc. Un véritable travail d'équipe, au sens de Goffman (1973), se met en place.

Deux exemples d'intervention permettent d'illustrer ce fonctionnement en équipe. La première concerne une « tentative d'enlèvement d'enfant »⁶ : une jeune femme s'est emparée, dans la rue, d'un enfant de quatre ans qui faisait de la trottinette sous la surveillance de son papa en criant qu'il s'agissait de son propre fils et que l'homme – son véritable père – voulait l'enlever. Grâce à l'intervention d'un commerçant qui connaît la jeune femme et ses antécédents psychiatriques, l'enfant a pu être relâché et la maman de la jeune femme appelée avant l'arrivée de la police. Lorsque les policiers arrivent, un échange avec le commerçant et un appel au poste (qui fait état d'une intervention pour la même jeune femme quelque mois plus tôt) permettent rapidement de définir la situation et le cadre d'action possible : il s'agit d'une « schizophrène » (elle est persuadée avoir eu des enfants, mais sa mère ne l'aurait pas accepté et les aurait donnés à des habitants de la ville voisine) potentiellement dangereuse ; l'objectif serait de recueillir suffisamment d'informations de façon à constituer un dossier solide en vue d'une demande d'internement d'office. Pour cela, il faut interroger la mère, mais sa fille s'y oppose de façon véhémente (« qu'est-ce que vous lui voulez à maman, pourquoi vous voulez lui parler seul ? Pourquoi j'ai pas le droit d'être là ? ») afin de garder le contrôle de ce qui pourrait être dit sur elle. Sur un signe d'un de ses collègues, un jeune policier antillais, charmeur et d'apparence sympathique, engage alors la conversation avec la jeune femme et parvient à détourner son attention pendant que le reste de l'équipage (plus âgé et ayant un style plus posé) se met à l'écart pour parler avec la mère. Cette stratégie de mise en confiance et de séparation de l'équipe adverse (Goffman, 1973) porte ses fruits puisque les policiers apprennent que la jeune femme fait semblant, à l'insu de sa mère, de prendre son traitement et peuvent, avec la maman, retracer son parcours psychiatrique. Le choix du meilleur interlocuteur pour la fille comme pour la mère a été spontané et n'a pas nécessité de discussions préalables qui n'auraient fait qu'éveiller la méfiance des intéressées.

L'autre exemple concerne l'interpellation à 6 heures du matin de jeunes impliqués dans une bagarre. Pour l'un d'entre eux, les policiers redoutent particulièrement les réactions de la famille qu'ils savent d'expérience pouvoir être violentes. Dès l'ouverture de la porte, l'équipage se sépare : deux policiers pour expliquer et tenir à distance la famille et deux autres pour réveiller, habiller et emmener l'interpellé. Pendant que la mère se plaint, la grand-mère tremble et pleure, mais un gardien discute avec elles et parvient à maintenir la situation gérable ; « il a un rôle apaisant » fait remarquer le chef de bord à la fin de l'intervention.

Dans les deux cas, la division du travail entre ceux qui vont se charger de « calmer le jobard » (Goffman, 1987) et ceux qui vont réaliser la

6. Clairement, comme souvent dans le travail policier, la qualification juridique de la situation est de peu d'utilité pour guider l'action (Lipsky, 1981).

véritable action policière (recueillir l'information, interpellé) s'est faite de façon spontanée, mais en tenant compte des caractéristiques personnelles des agents (âge, sexe, style relationnel, savoir-faire, etc.). « Ce qu'il y a de mieux à faire, si on n'arrive pas avec une personne à gérer la situation, si un collègue à côté y arrive mieux, il vaut mieux le laisser faire. Des fois ça m'arrive, si je vois que je n'arrive pas à discuter avec la personne, si je vois mon collègue à côté qui y arrive mieux, je le laisse discuter avec. Si ça va mieux, je le laisse faire » (entretien gardien).

Dans les brigades moins rodées, un minimum de consignes avant l'intervention est nécessaire, comme le montre l'observation suivante : nous partons pour l'enlèvement d'un véhicule gênant appartenant à un garagiste connu pour être irascible, voire violent. « Il va pleurer pendant des heures ou faire un scandale, tu ne discutes pas avec lui, on ne rentre pas dans son jeu », précise le chef d'équipage à l'adresse de son collègue. Il conseille ensuite au sociologue de rester en retrait « au cas où ». Celui qui possède le répertoire d'expérience le plus riche est souvent sollicité pour guider les opérations. « En règle générale, c'est le plus ancien qui gère l'intervention, il a l'habitude et on fait comme lui il dit. Moi, sur la brigade, je suis le plus ancien. C'est systématique, on ne le fait pas parce que je dis de le faire, mais les deux de derrière étant plus jeunes, ils écoutent, prennent note et laissent gérer les plus anciens » (entretien gardien).

Mais, très rapidement, l'objectif est de pouvoir transférer ce répertoire aux plus jeunes afin de garantir un meilleur fonctionnement du collectif, de partager les connaissances pour mutualiser les tâches. « En fin de compte, on a de l'ancienneté très rapidement parce qu'à cette époque on avait des sorties d'école tous les deux mois. On était formé deux mois, rapidement, comme on était bien entouré ça allait, et puis au bout de deux mois on n'était plus les derniers arrivés, et on formait ceux qui arrivaient assez rapidement » (entretien gardien). Comme le précise cette femme brigadier, à propos de son premier poste : « Si vous voulez, quand vous arrivez sur le terrain, vous pouvez être confronté à plein de différentes situations, vous n'allez pas savoir comment gérer, un ancien va vous montrer et, la fois d'après, vous n'aurez pas ce souci-là, savoir ce qu'on fait » (entretien). Beaucoup de policiers mettent ainsi en avant ce rôle des anciens dans la constitution de ce répertoire collectif : « Très bons souvenir des collègues, un bon soutien du groupe. Ouais, ouais, très pédagogues, très prêts à montrer, à démontrer, à expliquer, tout ça... » (entretien gardien).

Les psychologues évoquent la notion de « mémoire transactive »⁷ (Wegner, 1987) pour expliquer comment les membres d'un groupe organisent et se rappellent les informations nécessaires à la réalisation d'une tâche commune. Quand un problème inédit se pose, un appel à l'expérience des différents policiers présents peut être lancé. Par exemple, une policière tape une main courante concernant une conduite au poste, elle n'est pas sûre que « contrôle routier » puisse être un bon motif : « Je ne peux pas juste marquer "vérification" comme motif ?! » ; elle demande à un ancien de l'aider à la rédaction. En entretien, un jeune gardien explique : « Il faut faire un PV, un rapport, on n'a pas forcément les don-

7. La mémoire transactive désigne la possibilité qu'ont les membres d'un collectif d'individus d'accéder à l'information ou à la connaissance que le sujet ne détient pas mais qu'un autre membre du collectif possède.

nées, on ne sait pas, une situation qu'on n'a pas rencontrée, pas forcément grave, mais on ne l'a jamais rencontrée, donc on ne sait pas la traiter, ça peut mettre un petit stress, avec une peur de mal faire, au niveau de la procédure... Et là le rôle des anciens est important, c'est important d'expliquer, de dire "il faut faire comme ça" ; la transmission du savoir. » Tout travail fait ensemble, comme la rédaction d'un PV, est l'occasion de partager les règles de métier. Par exemple, un gardien expérimenté fait remarquer qu'il faut éviter les phrases approximatives avec « tels que » : « Il lui a adressé des injures telles que "PD, enclulé". » « Il faut enlever le "telles que", sinon l'avocat il va se faire un plaisir de démonter tout ça. »

Les brigades composées essentiellement de jeunes, comme cela est généralement le cas dans les banlieues difficiles, se trouvent alors plus démunies, dotées d'un répertoire collectif moindre, comme le montre cet exemple en observation : devant nous, nous voyons un véhicule griller une ligne blanche. Nous le suivons. Mais c'est une voiture immatriculée au Luxembourg. « Dans ce cas-là, il faut les faire payer tout de suite, je crois, c'est compliqué. Les motards sont plus spécialisés que nous, ils savent ces choses-là », déclare, perplexe, un policier après l'abandon de la poursuite.

L'importance de la coopération et de l'entretien d'un répertoire collectif est évidente dès lors qu'ils font défaut. Dans une des brigades suivies où règne une certaine mésentente entre policiers et avec le chef de brigade, les échanges sur le travail et les interventions réalisées sont inexistantes, de peur de mettre en évidence des conflits de buts ou des désaccords internes. C'est la brigade du commissariat où les conflits avec les usagers, les rebellions et les outrages sont les plus nombreux. La place de chacun au sein de la brigade est mal définie et l'entraide est réduite. Dans un des équipages observés, une femme gardienne de la paix, plus âgée que ses collègues, est chef de bord, mais ses collègues ne reconnaissent pas ses compétences ni son leadership. Lors d'une intervention, un refus de soutien de la part de ses collègues a pu être observé : un conducteur de bus a été agressé verbalement par un homme costaud et de grande taille. La policière tente de calmer l'agresseur et de lui faire la morale, mais à chaque fois le monsieur la coupe. Énervée, elle lance : « La ferme ! » Le monsieur, d'abord estomaqué, rétorque : « La ferme toi aussi ! Ma femme ne m'aurait jamais parlé comme ça ! – Je ne suis pas votre femme ! » Pendant tout l'échange, les deux autres policiers se sont tenus en retrait, malgré les habituelles techniques de triangulation visant à entourer l'individu contrôlé pour mieux lui imposer l'autorité policière. Les deux policiers ont attendu que la situation dégénère avant de passer les menottes à l'individu, comme pour bien mettre en évidence l'incapacité de la policière à se débrouiller seule.

L'absence de répertoire partagé se manifeste également dans les échanges avec « la salle » (service de la préfecture qui centralise les appels téléphoniques à la police et répercute les interventions sur les patrouilles). Les policiers rencontrés se plaignent régulièrement que la salle se trompe ou est imprécise dans la désignation des lieux et des motifs, qu'elle se laisse abuser par les requérants qui exagèrent les faits dans l'espoir d'ac-

célébrer l'intervention de la police, n'est pas capable de hiérarchiser les urgences, etc. L'absence de répertoire commun entre les fonctionnaires de la salle et les brigades explique ainsi un grand nombre d'incompréhensions, de dysfonctionnements, de méfiances réciproques. Les policiers qui ont connu le temps où les appels à « police-secours » arrivaient dans les commissariats plutôt qu'à la préfecture assurent que ces difficultés étaient alors moins nombreuses.

2 – Connaître l'environnement et catégoriser les affaires

Un autre sujet de conversation, dans les voitures, a trait à l'environnement et aux « clients » potentiels de la brigade. L'objectif est de partager les informations qui deviennent ainsi collectives, de mieux connaître l'environnement pour anticiper le plus tôt possible les éventuelles difficultés et mieux calibrer l'intervention. Comme l'explique un capitaine de police en observation : « En général, on se déplace sur des faits particuliers (défenestration, suicide, etc.). Ça dépend dans quel quartier ça se passe. On est là pour apprécier les faits, vu notre grand âge, on essaie de prévoir. »

Chaque lieu traversé, chaque personne croisée peut être l'occasion d'un éclaircissement visant à catégoriser, étiqueter l'environnement des policiers. Les jeunes hommes en voiture ou sur les trottoirs sont des cibles privilégiées (« qu'est-ce qu'il fait là celui-là ? » ; « tiens, on l'a pas déjà vu hier ? » ; « tu as vu avec qui il est ? » ; « machin, c'est comment déjà son nom ? C'est pas le frère à untel ? » ; etc.). Des voitures inconnues ou suspectes (belles voitures, puissantes, immatriculée ailleurs) sont repérées et font l'objet d'une demande d'identification au chef de poste. Le chef de bord explique en observation au sociologue : « Quand c'est calme comme ça, on cherche de l'info. On repère les voitures, les gens. » La brigade connaît ainsi mieux les lieux : « la barre où habite machin, le trou où ils se cachent pour dealer », chaque adresse est l'occasion d'évoquer des souvenirs (« c'est la maison comme ça, en face du café ceci, là où on était allés pour cela... »).

Cette connaissance est nécessaire pour anticiper et éviter les difficultés, comme le montre les deux observations suivantes : à 3 h 20 du matin, nous partons pour un tapage devant la mairie ; entre trente et trente-cinq jeunes sont réunis, sans doute pour fêter la fin du bac. Après les avoir observés depuis la voiture, le chef déclare : « C'est des gentils, ça, on peut y aller sans problème » (il n'y a que deux policiers). Dans une autre ville, en sortant de la cité, on passe tout près d'un groupe d'une vingtaine de jeunes qui nous regardent de façon insistante et peu accueillante. « Là, si on s'arrête pour faire un contrôle d'identité, on peut avoir des problèmes ! », précise un gardien. « Si on veut le faire, il faut qu'on arrive à plusieurs véhicules », ajoute un autre.

La connaissance partagée des personnes permet de décider de l'éventuelle suite à donner, de porter un jugement sur le comportement observé et la nécessité de poursuivre ou non. En observation, un livreur en scooter

double de façon acrobatique le véhicule de police : « Il veut mourir celui-là, ou quoi ? – Laisse, je le connais, ce Chinois, c'est son oncle qui tient la boîte, il va tourner à gauche. » Lors des appels pour « ivresse publique manifeste » (IPM), il est important de pouvoir anticiper les réactions de l'individu à appréhender : « Lui, on l'a déjà arrêté pour avoir pissé sur une vitrine, il était en état d'ébriété, ça avait été houleux ! là, ça va... » Lors d'une autre observation d'intervention pour IPM, la seule mention de l'adresse suffit à l'équipage pour deviner de qui il s'agit ; la chef de bord précise qu'« il peut être violent » et recommande à ses collègues de faire attention.

Au poste de police, les connaissances sur les personnes interpellées peuvent être partagées pour le bénéfice de l'ensemble de la brigade. Lors d'une observation, quatre nouvelles personnes arrivent en garde à vue (GAV), dont une femme arrêtée en possession d'une carte volée. Elle est connue des fonctionnaires présents, qui discutent des motifs qui l'ont déjà conduite plusieurs fois au poste (drogue, outrage). « Il faut se méfier d'elle, elle peut être mauvaise », prévient une policière à la cantonade. Dans un autre commissariat, en regardant pour le rapport les papiers d'un homme ramené au poste, un ancien s'étonne à haute voix : « Il habite la ville ce gars ?! Pourtant je ne le connais pas. » Il vérifie au fichier et apprend qu'il a subi une arrestation, dans le passé, pour consommation de stupéfiants. Le registre des « mains courantes » est un outil de partage de l'information entre brigades. Mais tout n'y est pas marqué et le rôle de la mémoire collective reste important. Dans une affaire complexe qui déstabilise les policiers d'une brigade de nuit, un ancien resté au poste dit qu'il connaît le jeune homme impliqué. Il est intervenu un soir où celui-ci avait tout cassé chez sa grand-mère qui l'hébergeait. La grand-mère voulait porter plainte, mais la maman protégeait son fils : « Mon chéri, qu'est-ce qu'ils t'on fait ? » « Les parents, ils étaient complètement à côté de la plaque, je me souviens, le père il est chercheur », dit le policier pour taquiner le sociologue. Il vérifie sur le registre : « Oui, c'est ça chercheur à l'Inserm. » Il donne le nom et la date.

Les lieux également font l'objet d'une cartographie précise : « Un collègue a été grièvement blessé ici après avoir reçu un chariot sur la tête, jeté par une fenêtre de l'immeuble, explique un policier lors d'une patrouille. Quand on intervient là-bas, on apprend à regarder en l'air, et à savoir par où passer. » Lors d'une autre observation, un gardien explique que nous allons passer près d'un squat où il y a souvent des incidents : « L'autre jour, on a fait un Black saoul qui avait cassé une vitrine et ne voulait pas se laisser interpeller. »

La classification et la typification des personnes et des lieux permettent de catégoriser les interventions (Boussard, Loriol, Caroly, 2006) : « belle affaire » « petite affaire », « affaire de merde », etc., mais aussi de construire des jugements moraux sur la légitimité des interventions, comme dans l'exemple suivant : une policière de la brigade a vu un individu entrer dans un immeuble. Nous descendons de la voiture et attendons devant l'immeuble. « C'est un Pakistanais qui distribue des prospec-

tus », pronostique la chef. Nous le « cueillons » à la sortie de l'immeuble, il est contrôlé et fouillé. Il n'a pas de papiers, mais bien des prospectus pour des réparateurs télé, plomberie, etc. Après avoir vérifié qu'il n'a pas d'armes, les policiers le laissent partir. « Ce n'est pas un méchant, c'est un pauvre type qui se fait exploiter », conclut la chef.

Ce ne sont donc pas seulement des informations pratiques et des savoir-faire qui s'échangent et viennent enrichir le répertoire collectif, mais aussi des constructions collectives de sens, des valeurs (Alter, 2009) attribuées aux différentes activités policières, des normes d'action. Le cas des contrôles routiers est suggestif. Activité peu prestigieuse, plus souvent imposée par la hiérarchie que choisie, les contrôles routiers semblent loin de la « belle affaire » qui motive les policiers. Pourtant, l'observation de brigades où se côtoient jeunes et anciens révèle tout un travail pour les revaloriser dans les représentations du groupe, et produire un ensemble de règles visant à les légitimer et les encadrer. Lors de la vérification des stationnements gênants, un policier explique ainsi : « J'aime pas ça, ceux qui se garent sur des "places handicapés". Les handicapés, ils n'ont déjà pas grand-chose, si on leur prend leur place... Moi, je gratte systématiquement ceux qui se garent sur les "places handicapés" ! » Les règles non écrites qui entourent les pratiques discrétionnaires (Lipsky, 1981) de sanction font l'objet d'une élaboration collective continue. « Quand on les coince et qu'on voit trois infractions, on ne leur en met qu'une. Comme ça, si jamais ils nous demandent une indulgence, on leur dit que déjà on ne leur a pas tout mis. Les gens nous prennent vraiment pour des marchands de tapis, alors moi je dis que je négocie à l'envers. Plus ils essaient de négocier, plus je monte » (entretien gardien). Lors d'une observation, nous passons près d'une sortie d'école privée, les policiers repèrent une maman en voiture avec ses trois enfants non attachés. Nous l'arrêtons. Un policier dit qu'il va la verbaliser, qu'il faut être responsable avec ses enfants. « Tu ne va quand même pas la gratter pour ça !, glisse sa collègue, il faut juste lui faire la morale. » Le policier accepte et va sermonner la dame. Lors d'une autre patrouille, une discussion s'engage à propos de deux personnes arrêtées pour des feux rouges et qui n'ont pas été verbalisées : « On n'est pas là pour ne faire que de la répression. On est là aussi pour la prévention, c'est bien⁸. » La cohérence est nécessaire par rapport à l'image que l'équipe (Goffman, 1973) tente de donner vis-à-vis de l'extérieur, comme le montre l'anecdote suivante : deux conducteurs ont pris un sens interdit. Le premier, jeune, accompagné d'un autre jeune, dans une 206 rouge, modèle sport, se fait verbaliser par une gardienne, l'autre, plus âgé (35-40 ans), dans une BMW noire, type berline, est relaxé par un de ses collègues. Le premier conducteur, qui voit le second partir sans PV, s'en va furieux. Une discussion s'ensuit entre les deux agents : « Pourquoi tu l'as verbalisé ? – Pourquoi tu l'as laissé ? On ne peut pas se comporter comme ça, il faut se mettre d'accord, parce que le mien n'a pas compris pourquoi lui y a eu droit. » Les « ratés » de ce type illustrent bien, a contrario, l'importance de la construction d'un répertoire collectif permettant de juger à la même aune les différentes situations.

8. Les policiers qui mettent systématiquement les amendes sont ridiculisés par leurs collègues, qui les traitent parfois de « verbalisators ».

3 – Gérer collectivement les émotions et le stress

Construire des références partagées sur le sens des actions policières est un moyen de gérer collectivement les émotions négatives. C'est le cas par exemple pour l'ennui, souvent associé à certaines tâches peu prestigieuses comme les contrôles routiers ou les différends familiaux. Quand la discussion collective permet de faire ressortir aux yeux de tous l'utilité sociale et le lien avec le « vrai » travail policier de ce type de tâches, les plaintes sont moins fréquentes (Loriol, 2009). Se raconter encore et encore les trop rares grands moments de la brigade (arrestation d'un braqueur, démantèlement d'un réseau de prostitution, etc.) permet d'entretenir le mythe de la grande police, de casser la monotonie de patrouilles trop tranquilles (Holdaway, 1983).

La gestion du stress est présentée comme une affaire collective, une responsabilité du groupe. Un policier âgé raconte en entretien : « Quand ils s'apercevaient qu'il y avait un collègue dans l'équipe qui commençait à partir un peu de travers, que ce soit dans les ennuis familiaux ou autres, eh bien les gars ils étaient soudés. Ils ne le laissaient pas seul dans son coin. Ils le prenaient avec eux, ils le mettaient dans l'ambiance, ils essayaient de lui faire oublier ses soucis. Il y avait des tas de trucs. Je ne peux pas vous dire... Je ne me rappelle plus ce qu'on faisait. Même des fois, on l'invitait chez l'un ou chez l'autre. »

La gestion du stress et le partage collectif des compétences et des savoir-faire vont de pair : « C'est primordial de savoir comment va réagir le collègue sur une intervention, savoir s'il est plus ou moins stressé : moins stressé, c'est bien ; plus stressé, il faut gérer. Il faut essayer de lui montrer que ça n'est pas si terrible que ça et qu'il peut aussi y arriver. C'est souvent les jeunes qui arrivent qui n'ont pas l'habitude, on leur montre et après ça passe, ils sont comme nous, ils apprennent à gérer et puis voilà, c'est une histoire qui roule. » (entretien gardien) De façon spontanée, les anciens utilisent les dynamiques de groupe, les formes participatives de management, pour amener les plus jeunes à intégrer les valeurs et les attitudes attendues : « Nous les anciens, quand on avait une affaire sordide, on partait faire une java, c'est mieux que de prendre des barbituriques. Ça ne veut pas dire que je suis pour l'alcool dans la police, mais ça dépend des individus, des caractères... Moi, la première fois que ça m'est arrivé, j'étais stagiaire, on m'a demandé de regarder, de donner mon avis » (brigadier pendant l'observation).

Se construit ainsi tout un répertoire des formes légitimes d'expression des émotions (peur, ennui, stress...). Lors d'une observation, une des sociologues de l'équipe ne peut s'empêcher de pousser un cri de frayeur au cours d'une « chasse » en voiture. Le lendemain, tout le commissariat était au courant de l'anecdote de « la sociologue qui miaule⁹ dans les voitures », ce qui lui fit comprendre la nécessité de mieux contrôler l'expression de ses émotions. Sous certaines conditions seulement (confiance préalable, euphémisation, revendication d'une plus forte reconnaissance...), la peur peut être publiquement évoquée. Une policière explique : « C'était

9. La symbolique du miaulement dans la culture policière sera évoquée plus loin.

une brigade très soudée, avec des anciens ; après une intervention difficile, là on peut dire j'ai eu très peur. Quand on faisait nos repas en famille, dans la première brigade que j'ai faite, là oui, on pouvait dire : "J'ai eu peur" » (entretien brigadier femme). Dans un autre commissariat : « Moi, j'ai de la chance, on est dans une brigade où il n'y a pas de petits groupes, pas de tendances, on est bien soudés, donc on va en parler sans problèmes entre nous. Ce n'est peut-être pas comme ça dans toutes les brigades mais c'est vrai que ça nous est déjà arrivé de parler d'une grosse peur qu'on a eue » (entretien gardien).

Les croyances collectives pour conjurer les incertitudes de l'activité sont une autre façon de gérer ensemble les émotions. Un policier de la BAC (vingt-trois ans d'ancienneté) explique en observation qu'avant chaque sortie ils ont un « rituel » : ils font une réussite (sur ordinateur), s'ils gagnent, alors ils font « quelque chose très vite, sinon la vacation est morte ». Une autre superstition est répandue : certains policiers seraient des « chats blancs » (quand ils sont dans la patrouille ou au poste, il ne se passe pas grand-chose) et d'autres des « chats noirs », attirant les catastrophes : « Aujourd'hui, il n'y a que des merdes. Quand c'est Dédé qui est au poste, il ne nous sort que des merdes » (observation). Cette croyance entraîne une symbolique particulière du miaulement, censé provoquer la survenue d'événements imprévisibles. Lors d'une patrouille calme, les policiers se plaignent de l'ennui. « J'ai miaulé », annonce soudain l'un d'entre eux. « Oh non, je ne veux pas faire un troisième macchabée ! », se lamente sa collègue.

En matière de stress, la norme est de gérer en amont, entre soi, les problèmes, d'où le refus de porter les plaintes vers l'extérieur (hiérarchie, psychologue, etc.). Celui qui contrevient à cette règle est sanctionné par le groupe. Par exemple, un gardien se plaint auprès de sa hiérarchie qu'une heure et demie de rab ne lui a pas été comptée. Lors de son retour dans la brigade, un policier (et représentant syndical) déplore à haute voix la conduite du gardien qui est allé directement exposer son problème au major sans essayer de régler d'abord les choses avec sa chef de brigade ; cela témoigne à ses yeux d'un manque de solidarité dans le groupe. Le fautif est mis en quarantaine le reste de la journée : ses collègues ne lui adressent plus la parole et ses remarques sont tournées en dérision ; il n'a plus le droit d'alimenter le répertoire collectif.

L'entraide est une valeur forte. Faire le plein du véhicule par exemple, pour ne pas laisser un réservoir vide à la brigade suivante, est présenté comme quelque chose d'important, un signe de solidarité nécessaire entre policiers. De même, les policiers acceptent facilement de faire des heures supplémentaires non déclarées pour remplacer un collègue qui a un impondérable : « Comme ici on ne rechigne pas à travailler, on s'arrange... si c'est pour arranger un collègue » (entretien gardien). Dans certains cas, un policier qui a fait "trop" de timbres-amendes » peut en donner à un collègue qui n'en a pas « assez » pour remplir les quotas attendus.

L'expression de la peur ou du stress n'est pas contrôlée en raison d'une conception machiste de l'activité policière, mais du fait d'un répertoire

particulier d'expression des émotions qui s'inscrit dans une régulation spécifique, en amont et en interne, des difficultés : « Il faut parler entre nous des problèmes pour les régler. Il y a toujours des situations stressantes, il faut en parler. Par exemple, ici, dans la brigade, il y a un collègue qui est très mauvais conducteur. Quand il est au volant, le danger est toujours là. Pas seulement quand on est en chasse ou quand on met le deux-tous, avec cette personne, même quand on fait une ronde, on a toujours peur de l'accident. J'ai parlé de ce problème, j'ai dit que je ne voulais plus être en équipage quand il conduisait et ça va mieux » (entretien gardien).

Marek Korczynski (2003) propose de parler de « communauté de coping » pour rendre compte de la façon dont les salariés de quatre centrales d'appels de banques font face collectivement aux clients agressifs. Dans trois de ces centres, le rapport au client est vécu comme la source principale de satisfaction au travail. Dès lors, répondre fermement ou sanctionner un client désagréable pour se protéger risque de réduire l'estime professionnelle des agents. C'est pourquoi, à chaque fois que les conseillers clientèle sont amenés à le faire, ils ressentent le besoin d'en parler avec leurs collègues pour trouver une réassurance quant à la légitimité de leur réaction. Un comportement similaire a pu être observé lors de la recherche sur le travail policier : à la suite de l'arrestation et de la conduite aux urgences psychiatriques de l'auteur d'une agression, un des policiers présents, ne pouvant le contenir et ayant eu à subir ses insultes répétées, lui met une claque en présence de ses collègues et du personnel médical. Après, dans la voiture de police, il éprouvera le besoin de revenir sur cet incident afin de rechercher – et d'obtenir – l'approbation des ses collègues face à ce comportement contraire à l'idéal policier d'imposition de l'autorité sans recourir à la force : « Il m'a poussé à bout, je ne pouvais pas faire autrement ! D'ailleurs, il s'est calmé après, un vrai agneau ! » Le répertoire collectif est ainsi en permanence renégocié de façon à permettre une meilleure gestion des émotions et satisfactions professionnelles en cours d'action.

Conclusion

Les exemples d'échanges de routines, de valeurs, d'histoires édifiantes, etc., ont montré le rôle clé de certains policiers (anciens, représentants syndicaux, etc.) dans la constitution et le partage des répertoires collectifs. Dans son étude sur la mobilisation de son répertoire par le professionnel, Donald Schön (1994) explique qu'il s'agit de produire des « mini-expériences » (d'action et/ou de pensée) comme autant d'occasions d'exercer son jugement et son intuition, de faire des allers-retours entre vision globale de la situation et points plus particuliers. Les ajustements progressifs donnent un nouvel éclairage de la situation dans un processus en spirale. Stratégie de recherche et intervention se co-construisent car le travailleur vise à la fois la compréhension du problème et le changement de la situation en « mieux », selon son système d'appréciation, ses valeurs et goûts professionnels.

Quand ce processus est collectif plutôt qu'individuel, il est nécessaire, pour les anciens, de faire preuve de pédagogie, de mettre en œuvre des

méthodes participatives d'apprentissage par l'expérience et l'implication dans le groupe. Ainsi, une policière expérimentée fait faire à son jeune collègue, sous sa conduite, la rédaction des PV : « Pour qu'il apprenne, il faut qu'il prenne confiance en lui. Il faut laisser les jeunes s'autogérer pour qu'ils prennent de l'assurance. » De même, si cela ne porte pas à conséquence, un ancien peut laisser un jeune s'engager dans une piste qui ne lui semble pas intéressante (par exemple confondre un distributeur de prospectus avec un cambrioleur) de façon à mieux utiliser cet exemple de « ratage » pour l'éducation collective et didactique du groupe. La constitution d'un répertoire collectif est encadrée dans les dynamiques de groupe et est donc dépendante des caractéristiques locales et politiques. Toutes les brigades n'ont pas les moyens et les conditions d'organisation qui permettent ce fonctionnement collectif. La politique du chiffre, qui n'a cessé de s'intensifier dans la police depuis 2002, déstabilise les brigades les plus fragiles, remet en cause les significations locales de l'activité (seul compte ce qui est quantifié), métamorphose les policiers dont la légitimité n'est assurée par un répertoire collectif en « verbalisateurs », accentue les concurrences au détriment de la coopération, etc. Les effets négatifs de ces formes comptables d'évaluation sont encore plus forts dans d'autres secteurs de la fonction publique moins immunisés contre les politiques de rationalisation.

RÉFÉRENCES

- Alter N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte.
- Boussard V., Loriol M., Caroly C. (2006), « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du Travail*, vol. 48, n° 2, pp. 209-225.
- Goffman E. (1973), *La Mise en scène de la vie quotidienne. Les relations en public*, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun ».
- Goffman E. (1987), « Calmer le jobard », dans *Le Parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 277-300.
- Holdaway S. (1983), *Inside the British Police. A Force at Work*, Oxford, Basil Blackwell.
- Korczynski M. (2003), « Communities of coping: collective emotional labour in service work », *Organisation*, vol. 10, n° 1, pp. 55-79.
- Lave J. et Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lipksy M. (1980), *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*, Russell Sage.
- Loriol M. (2009), « Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. Le cas des infirmières hospitalières et des policiers de sécurité urbaine », *Communication et Organisation*, n° 36, pp. 20-31.
- Monjardet D. (1996), *Ce que fait la police, sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte.
- Schön D. (1994), *Le Praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Éditions Logiques.
- Tilly C. (1986), *La France contestée, de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.
- Wegner D.M. (1987), « Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind », in B. Mullen and G. B. Goethols (eds), *Theories of Group Behaviour*, New York, Springer-Verlag.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage.
- Westley W. A. (1970), *Violence and the Police: a Sociological Study of Law, Custom and Morality*, MIT Press, Cambridge.



fig. 1.



fig. 1.

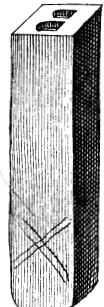


fig. 2.

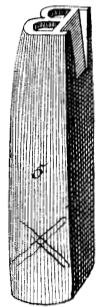


fig. 3.

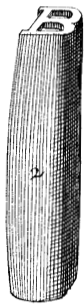


fig. 4.

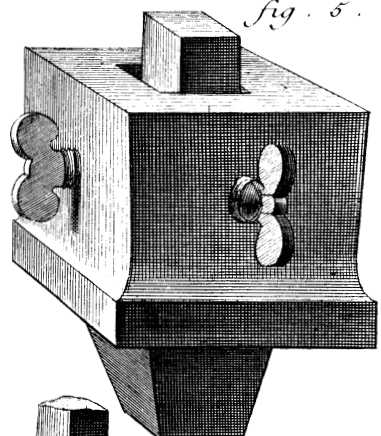


fig. 5.

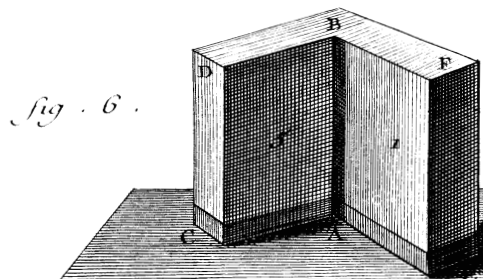


fig. 6.

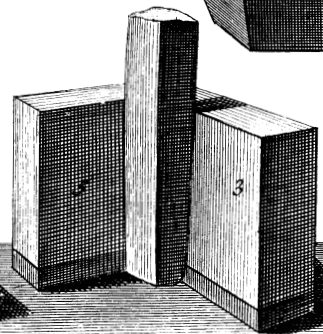


fig. 7.

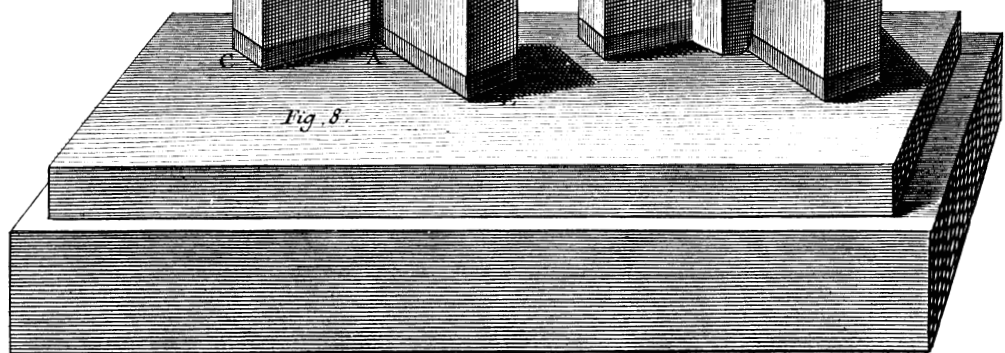
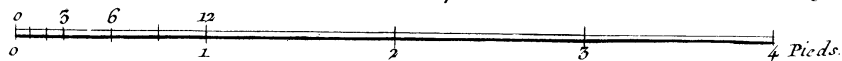
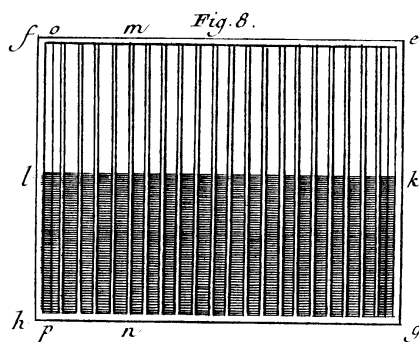
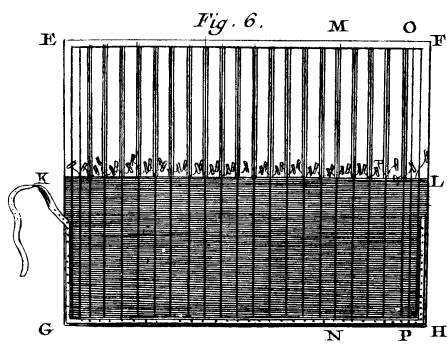
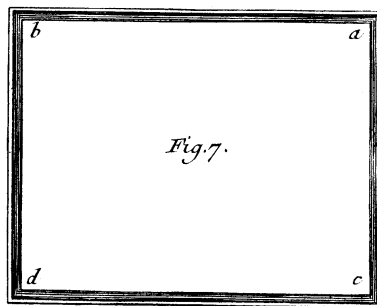
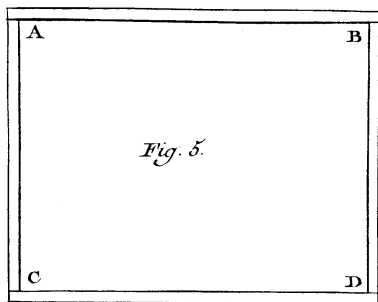
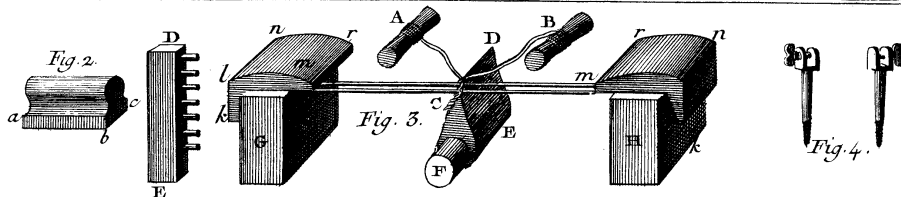
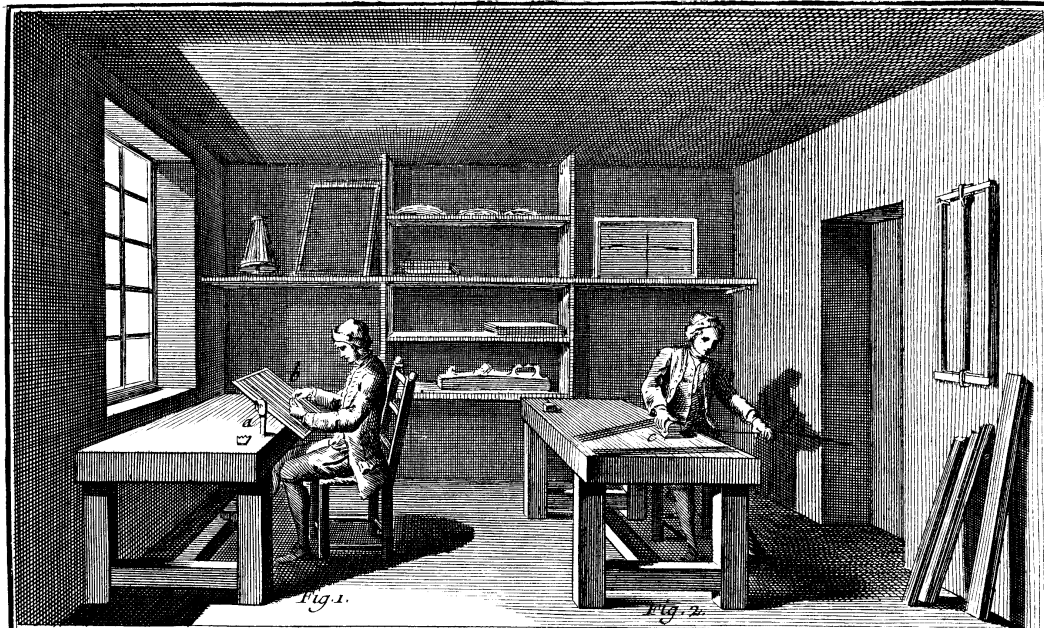


fig. 8.

Fonderie en Caracteres



Organisation du travail et santé : un nouveau défi pour les organisations syndicales.

Lucie Goussard *

Résumé : Cet article se propose d'examiner le positionnement des organisations syndicales sur un sujet qui a reçu ces dernières années une attention soutenue dans le champ scientifique : la santé au travail. Il montre que, en dépit des coopérations tissées avec des universitaires et des experts, les militants peinent à investir pleinement ce terrain de lutte et à mettre en question les formes d'organisation à l'origine des pathologies du travail.

Mots clés : Organisations syndicales, revendications, tracts, santé au travail, organisation du travail, expertises CHSCT

Introduction

La corrélation entre les maux des salariés et les formes d'organisation du travail n'a jamais été autant établie que ces dernières années, que ce soit par les acteurs politiques, par les salariés eux-mêmes et par les scientifiques. En effet, qu'il s'agisse de la psychodynamique du travail (Dejours, 1980 et 1998), de la clinique de l'activité (Clot, 1995, 1999 et 2010) ou de la sociologie clinique (Gaulejac, 2005 et 2011) et, qu'il soit question d'examiner les risques professionnels (Thébaud-Mony, 2007 ; Mias, 2010), les méfaits de l'intensification du travail (Gollac et Volkoff, 1996 ; Askenazy, 2004 ; Askenasy, Cartron, De Coninck et Gollac, 2006 ; Théry, 2006), du travail dans l'urgence (Aubert, 2003), de la « modernisation des entreprises » et de l'affaiblissement des collectifs de travail (Linhart, 1991 et 2009), les chercheurs ne cessent de mettre en évidence les origines organisationnelles des pathologies du travail.

Jusqu'aux années 1990, ce débat s'accompagne de nombreuses controverses entre les organisations syndicales. Certaines refusent de l'investir, tandis que d'autres s'évertuent à ériger la santé et l'organisation du travail en objets de négociation (Linhart, Linhart et Malan, 1998). L'attention dont bénéficient ces thèmes dans les champs scientifiques et politiques ces dernières années se traduit-elle par des changements dans les postures syndicales ? Comment les syndicats – aux niveaux confédéral, fédéral et local¹ – prennent-ils désormais part à ce débat ? Quelles sont les armes mobilisées pour l'investir ?

Pour répondre à ce questionnement, nous nous appuyons sur une enquête menée dans les services d'études de deux grandes entreprises françaises des secteurs automobile et aéronautique, Auto et Aéro², entre 2007 et 2011 et, plus précisément, sur l'analyse croisée des trente entretiens réalisés avec des militants syndicaux, de documents produits par les

* Lucie Goussard, ...

1. Comme l'ont montré F. Piotet (2009) et B. Giraud (2009) pour la CGT, il se peut que le positionnement des organisations syndicales diverge en fonction des niveaux confédéraux, fédéraux et locaux.

2. Afin de préserver l'anonymat de ces entreprises et des personnes interviewées, leurs noms ont été modifiés.

Méthode d'analyse des tracts syndicaux

Pour les représentants des travailleurs, les tracts ont toujours constitué un moyen privilégié d'expression. Ils forment ainsi un vaste champ d'investigation sociologique, riche en données brutes concernant leur positionnement. L'étude qui suit se propose justement d'en dégager les grands traits, à partir de 1 548 tracts distribués chez Auto et chez Aéro entre janvier 2005 et mars 2011 et selon deux démarches, l'une quantitative et l'autre qualitative. Nous avons alors élaboré une grille d'analyse comportant neuf rubriques, puis nous avons précisé le contenu des thématiques abordées dans les tracts pour chacune d'elles, selon les sous-thèmes suivants :

- salaire : rémunération, intéressement, primes ;
- acquis sociaux : retraite, congés payés, mutuelle d'entreprise, services du comité d'entreprise ;
- emploi : effectifs, emploi des intérimaires, chômage partiel ;
- conditions de travail : temps de travail, sécurité au travail, charge de travail ;
- santé au travail : stress, suicides au travail, maladies professionnelles, accidents du travail ;
- stratégie de l'entreprise : partenariats interentreprises, fusions-acquisitions, rachats de filiales, délocalisation d'activités, sous-traitance ;
- organisation du travail : division du travail, définition des tâches, outils et méthodes de travail ;
- management : système d'évaluation, mode d'encadrement, gestion des carrières et des ressources humaines, formation ;
- représentativité syndicale : droits syndicaux, élections professionnelles.

Cette analyse a permis de saisir le contenu des revendications de chaque organisation syndicale et la fréquence d'apparition des thèmes revendicatifs dans les tracts. Cette fréquence renvoie au quotient obtenu en divisant l'effectif de tracts relatif à une thématique par l'effectif total de tracts.

Après avoir présenté le positionnement revendicatif des organisations syndicales sur la santé et l'organisation du travail (1), nous montrerons que, en dépit des partenariats tissés avec les milieux scientifiques et de l'expertise, elles peinent encore à peser de tout leur poids pour infléchir certaines organisations du travail à l'origine d'effets délétères sur la santé des salariés (2).

I – Un regain d'intérêt pour une revendication ancienne mais complexe

Nous examinerons à présent la manière dont les organisations syndicales se positionnent sur les thématiques de la santé et de l'organisation du travail. Après avoir décrit les revendications confédérales avant les années

1990 (1.1.), nous montrerons que les sections syndicales étudiées s'expriment avant tout sur la rémunération et l'emploi (1.2.). En plus de ces thèmes de prédilection, certaines revendiquent un intérêt pour la santé et l'organisation du travail, non sans difficultés à s'emparer pleinement de ces objets (1.3.).

1.1 Une revendication qui fait date, mais présente de manière latente

Les revendications sur l'organisation du travail sont sans doute aussi vieilles que l'industrie. Souvent abordées sous le jour des conditions de travail (Piotet, 1988), des cadences et de leur corollaire, la productivité, elles connaissent un regain d'intérêt dans les années 1960 et 1970 et sont mises en vedette par des conflits d'ouvriers spécialisés cherchant à lutter contre le taylorisme (Dubois et Durand, 1975). Accompagnant ce mouvement, les syndicats traduisent d'abord ces mécontentements en compensations salariales. Cette réponse s'avère rapidement insuffisante pour contenter les salariés, la rémunération ne pouvant véritablement compenser la mauvaise qualité de vie au travail. Elle débouche alors progressivement sur une mise en question des formes tayloriennes d'organisation du travail, revendiquant un droit d'expression des travailleurs et une meilleure prise en charge des conditions de travail. Durant cette période, la plupart des luttes, grèves et mouvements sociaux portent pourtant sur les salaires (Dubois et Durand, 1975 ; Durand, 1977). L'organisation du travail et la santé constituent donc plutôt une revendication latente même si elles peuvent, dans bien des cas, être la motivation profonde des conflits.

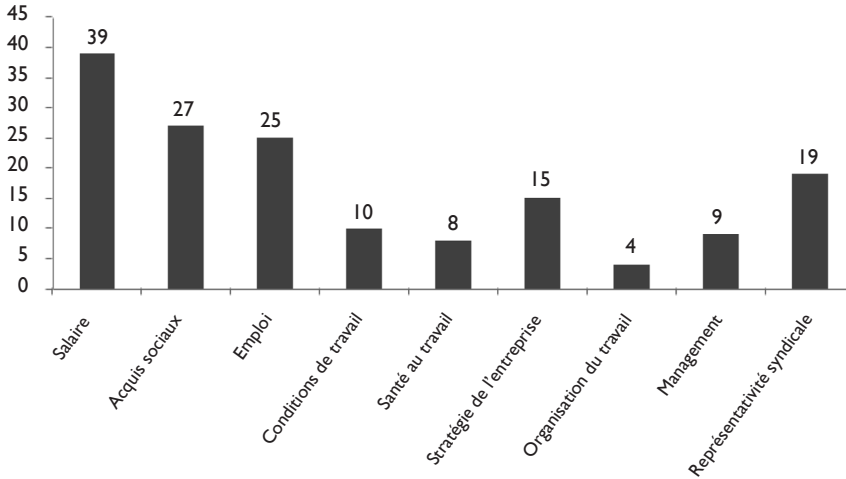
À partir des années 1980, la fin de la croissance soutenue, la montée et la persistance d'un taux élevé de chômage, la forte augmentation des licenciements et la précarisation de l'emploi impliquent la légitime focalisation des organisations syndicales sur la question de l'emploi. Ainsi, les enjeux des luttes se déplacent de la rémunération du travail – comprenant le salaire direct et les acquis sociaux – vers la protection de l'emploi (Erbès-Seguin, 2004). L'organisation du travail et la santé n'apparaissent encore une fois qu'en creux dans les revendications syndicales.

1.2 Les revendications contemporaines : le primat de la rémunération et de l'emploi

Ces dernières années, chez Auto comme chez Aéro³, les syndicats s'expriment avant tout sur la rémunération du travail et sur l'emploi. Comme le montre la figure ci-dessous, les revendications salariales apparaissent dans 39 % des tracts, tous syndicats confondus. Celles qui portent sur les acquis sociaux et l'emploi figurent respectivement dans 27 % et 25 % des tracts. L'analyse documentaire révèle également qu'en moyenne les conditions de travail, la santé, l'organisation du travail et le management sont évoqués dans 10, 8, 4 et 9 % des tracts.

3. Chez Auto, six organisations syndicales sont représentées : les cinq confédérations syndicales bénéficiant d'une présomption simple de représentativité au niveau national interprofessionnel (CFDT, CFE-CFG, CFTC, CGT et FO) et, depuis le 28 mars 2000, la section SUD. Chez Aéro, on retrouve un paysage syndical quasiment similaire depuis février 2011, date à laquelle la représentativité du syndicat SUD a été reconnue. Sept organisations syndicales y sont à ce jour représentées : la CFDT, la CFE-CFG, la CFTC, la CGT, FO et, depuis peu, SUD et l'Unsa.

Figure 1. Fréquence des thématiques revendicatives dans les tracts syndicaux d'Auto et d'Aéro (en pourcentage)



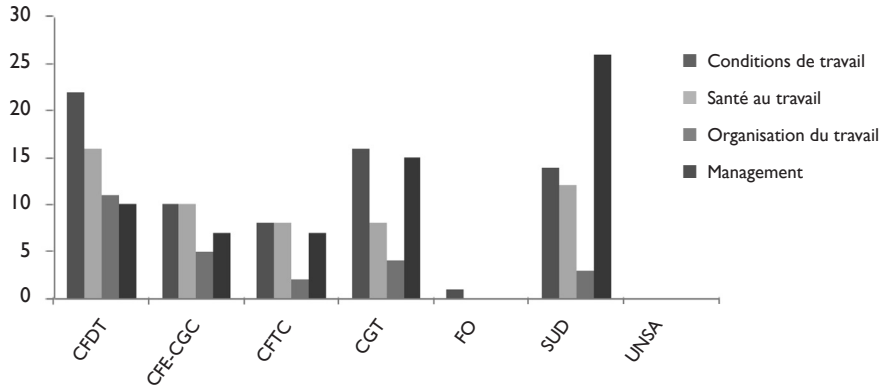
Source : tracts produits par les organisations syndicales d'Auto et d'Aéro entre janvier 2005 et mars 2011

Bien que ce soit dans une moindre mesure que pour l'emploi et la rémunération, les sections syndicales étudiées investissent le terrain du travail et de son organisation. Nous montrerons que, sur ce point, les positionnements divergent fortement selon les organisations syndicales.

2.3 Entre refus d'ingérence et forte mobilisation des organisations syndicales sur l'organisation du travail

Jusque dans les années 1990, la Confédération française démocratique du travail (CFDT) se démarquait des autres organisations syndicales en cherchant à intervenir sur les orientations organisationnelles des entreprises (Linhart, Linhart et Malan, 1998). Elle n'est aujourd'hui plus la seule à se prononcer avec acuité sur ce terrain. Comme le donne à voir la figure suivante, sur nos terrains d'enquête, si l'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa) et Force ouvrière (FO) paraissent encore particulièrement silencieuses à cet égard, la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) et la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) prennent position sur ces questions, tandis que les sections syndicales Solidaires-unitaires-démocratiques (SUD), Confédération générale du travail (CGT) et CFDT le font encore davantage.

Figure 2. Fréquence des revendications sur l'activité productive dans les tracts produits par les différents syndicats d'Auto et d'Aéro (en pourcentage)



Source : tracts produits par les organisations syndicales d'Auto et d'Aéro entre janvier 2005 et mars 2011

Le positionnement revendicatif de l'Unsa est sensiblement identique à celui de FO. Les conditions de travail, la santé, l'organisation du travail et le management figurent dans très peu de documents produits par les sections locales comme par les fédérations et les confédérations (Goussard, 2011). En 1998, D. Linhart, R. Linhart et A. Malan montraient d'ailleurs que, pour les responsables de FO, « il n'est pas question d'ingérence syndicale dans le procès de travail, dans la définition des tâches et donc dans la division du travail » (p. 12). Un peu plus d'une décennie plus tard, la posture de FO est quelque peu semblable au tableau qu'ont dépeint ces auteurs : tandis que FO et l'Unsa ont, comme la plupart des organisations syndicales, récemment produit un discours dénonciateur sur la « souffrance au travail », le « stress » et le « harcèlement moral »⁴, elles préconisent davantage la mise en place de mesures de recensement et de prévention de la santé au travail qu'elles n'interrogent leurs ressorts organisationnels. Ces organisations refusent de s'engager dans un processus de co-gestion, l'idée étant qu'il n'est pas de leur ressort, mais de celui des employeurs, de définir les formes d'organisation du travail.

4. La santé au travail n'est pas une préoccupation récente pour FO – au niveau confédéral tout du moins, les différents niveaux pouvant s'inscrire dans des postures divergentes, comme l'a notamment montré B. Giraud (2009) –, qui y voit un moyen de conjuguer les intérêts des salariés et des employeurs (Loriol, 1998). Cette organisation a d'ailleurs été assez combative sur l'amiante (Loriol, 2002).

5. D'après le texte intitulé « Mal-être au travail » publié le 11 mars 2010 sur le site Internet de la CFTC.

Dans leurs tracts, la CFTC et la CFE-CGC s'expriment davantage sur l'activité de travail que l'Unsa et FO. Leur positionnement concerne également avant tout la santé et les conditions de travail. Bien que J. Thouvenel, secrétaire général adjoint confédéral, rappelle « l'évidente responsabilité de certains modes d'organisation du travail [dans le] mal-être des salariés »⁵, la CFTC ne fournit pas précisément de pistes de réflexion pour repenser les formes de division du travail, le contenu des tâches, les méthodes et les outils de travail. Sur ce terrain, les militants d'Auto et d'Aéro semblent d'ailleurs s'en remettre aux salariés. Ils les invitent en effet à « développer leurs propres réseaux informels de solidarité et d'entraide dans le travail » (tract de novembre 2007, Auto) et à « trouver des solutions en améliorant le process de travail » (tract de novembre 2007, Auto).

La CFE-CGC revendique la reconnaissance du « stress » en tant que maladie professionnelle. Contrairement à d'autres organisations syndicales, elle ne craint pas cette notion qui peut sembler technique et psychologisante. D'une manière globale, la confédération et les sections syndicales étudiées mettent en cause trois éléments pour expliquer ce phénomène. Le premier concerne les conditions de travail. Le deuxième renvoie aux méthodes de management : les modes d'évaluation seraient « générateurs d'angoisse » et le management paternaliste aurait disparu et laissé place à un « management par le stress » (tract de février 2007, Aéro). Enfin, le troisième élément en cause est l'organisation du travail. Mais, sur ce point, la confédération, comme les sections locales, se montre quelque peu évasive. Il n'y aurait d'ailleurs « pas de solution miracle » (tract de février 2007, Auto) en la matière. Voilà pourquoi, comme la CFTC, les revendications de la CFE-CGC portent essentiellement sur des actions d'évaluation, de prévention et de gestion psychologique⁶ de la santé au travail.

Lorsqu'ils s'expriment sur la santé au travail, SUD, la CGT et la CFDT adoptent une posture plus engagée que les autres syndicats. Les suicides, le « stress », les accidents du travail et le harcèlement moral font tour à tour l'objet de leurs tracts⁷. Ces organisations syndicales en dressent un état des lieux souvent alarmiste et établissent des liens entre les troubles de la santé et la dégradation des conditions de travail, ainsi qu'avec leurs facteurs managériaux et organisationnels.

Pour ce qui concerne les conditions de travail, le temps de travail excessif, le télétravail, les nuisances sonores causées par les bureaux en espaces ouverts et la surcharge de travail constituent les principales entrées analytiques de SUD, de la CGT et de la CFDT. Le mode de management fait lui aussi l'objet de multiples critiques : au-delà du « harcèlement des chefs » (tract de février 2007, SUD, Auto), ce sont le mode de gestion des carrières, l'entretien individuel d'évaluation et le Lean Six Sigma⁸ qui concentrent les réprobations les plus vives. L'organisation du travail constitue également une priorité pour ces organisations syndicales – aux niveaux confédéral, fédéral et local. Sont alors décriés la pression exercée par le biais d'objectifs intenable et de contraintes excessives, les déstabilisations introduites par les changements permanents d'organisation, de méthodes de travail, l'organisation matricielle, la réduction des délais, les modifications permanentes des planifications, l'imprécision des objectifs assignés et l'effritement des collectifs de travail par les réorganisations continues.

Avec la logique implacable de l'organisation matricielle, les salariés sont seuls face à des objectifs de programme avancés par des responsables de programme, sans moyen de discuter des ressources nécessaires dans le cadre de « collectif de travail » reconnu. (Tract de mai 2006, CGT, Aéro)

Si le stress professionnel concerne l'individu salarié, ses causes doivent être recherchées dans les méthodes de management et d'organisation, fortement marquées ces dernières années par l'individualisation croissante des modes de gestion. (« Le paradoxe du stress relationnel », CFDT Cadres, 2 novembre 2009)

6. Dans le milieu policier, Alliance, un syndicat affilié à la CFE-CGC, juge en revanche l'action des psychologues avec un certain scepticisme (Loriot, Boussard et Caroli, 2006).

7. L'importante concentration de tracts portant sur la santé en 2007 s'explique par la survenue de suicides chez Auto ainsi que par la conduite d'expertises CHSCT dans les deux établissements d'enquête.

8. Ce dispositif d'origine japonaise vise à réviser le procès de travail par l'élimination des gaspillages de toute nature. Pour les militants syndicaux CGT et SUD, il est responsable d'une taylorisation du travail de conception.

S'il n'est pas étonnant que la CFDT se positionne sur ce terrain de négociation – compte tenu du fait qu'elle s'est très tôt préoccupée des problèmes d'organisation du travail et des conditions de travail (Burtin, 1977), en s'interrogeant notamment sur les « dégâts du progrès » (1977) et sur le « tertiaire éclaté » (1980) –, cette posture est relativement nouvelle à la CGT. Elle se montrait en effet, il y a encore une dizaine d'années, sceptique et distante à l'égard de l'organisation du travail (Linhart, Linhart et Malan, 1999)⁹. C'est sans doute pour cette raison que la corrélation entre l'organisation du travail et la santé des salariés fait moins débat à la CFDT que chez les autres organisations syndicales. En effet, sur cette question, la perplexité demeure parmi les militants CGT et SUD.

Ce n'est pas évident comme question. Il y a eu une période où les syndicalistes ont voulu faire le travail des médecins du travail, des psychologues, des ressources humaines mais ce n'est pas le travail du syndicaliste. Quand c'est explicitement lié à un cadre de travail, le syndicat peut éventuellement dire à la direction que le cadre de travail est trop dangereux... On peut mettre en débat des choses mais là, avec le stress, ce n'est pas évident.

(Franck, 53 ans, cadre, UFICT-CGT métallurgie, Auto)

À la CGT, les militants reconnaissent d'ailleurs clairement qu'ils n'ont pas de culture syndicale en la matière. Voilà pourquoi certains s'inscrivent pour l'ingérence syndicale en matière d'organisation du travail et d'autres contre.

Juridiquement, ce n'est pas possible parce que le contrat de travail est un contrat de subordination. Donc l'employeur, lorsqu'il achète votre force de travail, il détient l'autorité de décider un certain nombre de choses. Certes, il ne peut pas modifier votre contrat de travail, votre temps de travail... Mais il peut décider l'organisation de votre travail et la modifier, donc est-ce que la CGT doit et peut intervenir dans ce domaine, je ne sais pas.

(Alain, 50 ans, technicien, UFICT-CGT métallurgie, Auto)

Si les militants CFDT ne doutent aucunement de la nécessité de refonder l'organisation du travail pour enrayer les pathologies du travail, ils expriment des doutes semblables aux militants CGT et SUD quant à la manière d'y parvenir.

9. En revanche, la CGT a joué un rôle décisif dans la protection de la santé des travailleurs. Au congrès d'Amiens de 1906, elle exige l'éradication de tous les « poisons industriels » (Buzzi, Devinck et Rosental, 2006, cités par Mias, 2010) et dénonce, dans les années 1930, l'existence de victimes du travail non indemnisées. Elle réclame alors la reconnaissance de nouvelles maladies professionnelles (Mias, 2010).

L'organisation du travail ici... C'est complexe... C'est complexe à expliquer... Comment te dire... Enfin, la difficulté, c'est que nous, on est techniciens, concepteurs, dessinateurs, méthodistes, nous, on n'est pas sociologues, psychologues ou spécialistes en organisation ! Alors ce n'est pas facile quoi...

(Albert, 57 ans, technicien, militant SUD, Auto)

La dimension organisationnelle reste la plus difficile à traiter pour nous syndicalistes.

(tract de juillet 2008, CFDT, Auto).

En dépit des volontés syndicales de considérer l'organisation du travail dans leurs registres revendicatifs, la tradition, solidement établie en France, d'une combativité sur les questions liées au contrat de travail (Sellier, 1984) et d'une non-ingérence sur l'organisation du travail est loin d'être

dépassée. Mais, depuis la fin des années 1990, certaines organisations syndicales tentent d'investir ce terrain de lutte. Se heurtant à la complexité du système productif, elles cherchent alors à se constituer une contre-expertise face à l'intervention de la direction, en multipliant les partenariats avec le monde de la recherche et de l'expertise.

2 – Les partenariats avec le milieu académique et les cabinets d'expertise : une arme pour débattre de l'organisation du travail ?

Dans le but de consolider leur plate-forme revendicative sur l'organisation du travail et la santé, les organisations syndicales multiplient les partenariats avec le milieu scientifique (2.1.). Dans cette perspective, elles ont également recours à des cabinets d'experts, sollicités dans le cadre du CHSCT. Après avoir présenté le contexte de ces expertises sur nos terrains d'enquête (2.2.), nous examinerons la façon dont elles influent sur les pratiques militantes (2.3.).

2.1 Les coopérations des organisations syndicales avec le milieu scientifique

Se déclarant quelque peu dépourvues face à la manière de repenser l'organisation du travail à l'origine des pathologies du travail, la CFE-CGC, la CGT, SUD et la CFDT s'investissent de plus en plus dans la constitution d'une « contre-expertise » (Delmas, 2008) en matière de santé et d'organisation du travail.

La CFE-CGC fait appel aux méthodes quantitatives et à la discipline médicale pour construire son expertise confédérale sur le « stress au travail ». Depuis 2003, « l'observatoire et le baromètre du stress » lui permettent de mesurer l'ampleur du phénomène grâce à des enquêtes régulières réalisées par un institut de sondage. La confédération s'appuie également sur l'expertise de médecins et de leur syndicat, ainsi que sur celle de B. Salengro (2005 et 2006), responsable du dossier sur le « stress » depuis le milieu des années 1990. Des travaux universitaires sont également mobilisés, mais ils portent moins sur la santé et l'organisation du travail que sur d'autres sujets, comme l'identité professionnelle des cadres.

Les militants de la CGT établissent également des partenariats avec le milieu scientifique. Cette démarche n'est d'ailleurs pas nouvelle : dès les années 1950, la CGT s'entoure de L. Le Guillant, psychiatre, chercheur et thérapeute, qui mène plusieurs enquêtes à La Poste sur les troubles psychiques liés à l'organisation du travail des standardistes (Le Guillant, 2006). Plus récemment, la CGT a fait appel aux expertises de J. Hodebourg, membre du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels (CSPRP) et de J. Lojkin (1996). Soucieuse d'approfondir l'analyse de l'organisation du travail, la confédération organise régulièrement des soirées-débats avec des scientifiques (la dernière en date étant la présentation par Y. Clot de son dernier ouvrage, en janvier 2011). Pour sa part, la coordination CGT-Auto cherche à mutualiser les connaissances des cher-

cheurs et des syndicalistes par le biais d'une recherche-action conduite en partenariat avec le cabinet d'expertise Émergence sur plusieurs établissements du groupe (Gache, 2011). L'UGICT-CGT a, quant à elle, recours à des outils tels que le baromètre « Réalités cadres » afin de souligner les difficultés rencontrées par les salariés. Enfin, conformément au privilège accordé à l'approche psychodynamicienne du travail au sein de la CGT, la section syndicale d'Auto a récemment organisé une journée de débat avec C. Dejours, convié à intervenir sur la « souffrance au travail ».

Chez SUD, les partenariats avec les milieux scientifiques et de l'expertise se tissent de manière plus informelle que chez les autres syndicats. Les militants s'entourent de professionnels identifiés comme des spécialistes du travail et capables de les éclairer sur les méfaits de l'organisation du travail. Lorsque des réorganisations sont annoncées, les militants consultent alors des inspecteurs du travail, des médecins du travail, des avocats spécialisés en droit du travail, des membres de la CPAM, des experts en conditions de travail, ainsi que des sociologues. En plus de ce réseau informel, les militants SUD d'Auto se documentent par la lecture d'ouvrages sociologiques, d'articles de presse portant sur le travail ou de revues spécialisées sur la santé au travail.

Soucieuse de mieux comprendre les évolutions du travail, la CFDT et certaines de ses fédérations, notamment les métallurgistes, sollicitent, dès les années 1960, des chercheurs en ergonomie afin de réaliser des enquêtes sur les « crises de nerfs » dans l'électronique et sur la charge mentale que comportent les nouvelles organisations du travail (Hatzfeld, 2011). Actuellement, la CFDT Cadres appuie son appareil revendicatif sur de multiples groupes de recherches, sur des enquêtes empiriques et sur des actions de formation. L'entrée analytique de ces recherches-actions – généralement menées par des sociologues et des ergonomes – renvoie le plus souvent au travail, à sa reconnaissance, à son intensification, aux conditions de travail et à la santé des salariés. Contrairement à la CGT, la CFDT se montre réticente face au concept de « souffrance au travail ». Ainsi, un séminaire de son Observatoire des cadres conviait-il en avril 2008 M. Loriol et J-P. Le Goff à intervenir pour « dépasser cette approche psychologisante » et s'inscrire contre la « psychologisation des rapports sociaux ».

Les partenariats avec le milieu scientifique ne constituent pas l'unique voie empruntée par les militants pour investir le terrain de l'organisation et de la santé au travail. Au niveau local, ils s'appuient également sur des cabinets d'experts, sollicités dans le cadre du CHSCT.

2.2 Les modalités de recours aux expertises CHSCT chez Auto et Aéro

Obligatoire dans les établissements de plus de cinquante salariés depuis 1982, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) réunit ses membres chaque trimestre pour débattre de la protection de la santé, de la sécurité des salariés et de l'amélioration des conditions de travail. Parmi les moyens dont il dispose pour mener à bien cette mission, il est possible, d'après l'article L.4614-12 du code du travail, de recourir à un expert agréé pour le seconder¹⁰. C'est dans ce cadre que

10. D'après les chiffres du ministère du Travail en 2001, seulement 1 % des CHSCT ont recours à un expert (Mias, 2010).

les membres des CHSCT d'Auto et d'Aéro ont sollicité des cabinets d'experts en 2006 et 2007.

En 2005, chez Aéro, les membres du CHSCT alertent le président du CHSCT des nombreuses interpellations que leur font toutes les catégories de salariés : « ras-le-bol », angoisse, stress, surcharge de travail, perte de repères sur les métiers, jusqu'à des cas de dépression caractérisée. Après de multiples controverses, un cabinet est mandaté pour conduire une enquête « risques graves » en 2006.

Chez Auto, cette demande s'inscrit dans un contexte de survenue d'actes suicidaires sur le lieu de travail. Face à la complexité de ce sujet, il est apparu essentiel aux membres du CHSCT et, en premier lieu aux militants de SUD et de la CGT, de confronter leurs analyses à celles d'un cabinet d'experts. Examinons, à présent, comment les militants syndicaux se sont approprié les résultats des expertises pour parfaire leur plate-forme revendicative sur la santé et l'organisation du travail.

2.3. Des expertises CHSCT aux pratiques syndicales

Chez Auto et chez Aéro, les experts formulent trois types de préconisation au terme de leurs enquêtes : la mise en place de dispositifs de prévention de la santé au travail, le renforcement de la détection des personnes en difficulté et la réduction des facteurs de risque de pathologies du travail. Sur ce dernier point, il est recommandé aux directions d'entreprise d'améliorer les conditions matérielles de travail, de faciliter l'accomplissement des missions productives et la reconnaissance des salariés. *In fine*, il n'est pas demandé aux directions de réviser foncièrement les modes d'organisation du travail. Il s'agit davantage d'accompagner les salariés « en souffrance » et de réformer leur comportement afin de soigner leurs maux, dans une perspective « hygiéniste » (Clot, 2010) et psychologisante (Loriol, 1998 ; Askenasy, 2004 ; Loriol, 2004 ; Loriol, 2006 ; Le Goff, 2008)¹¹.

De leur côté, les militants syndicaux attendent globalement beaucoup des expertises. Ils en sont souvent instigateurs et parfois partenaires en tant que membres du comité de pilotage de ces études. Selon leur appartenance syndicale, leurs regards divergent sur les apports des expertises. Si les militants CFE-CGC en sont les plus satisfaits, ceux de la CGT émettent des avis plus contrastés.

Ce que je vois, c'est que grâce à l'enquête, il y a des formations sur le stress au travail pour les managers et ils font quand même attention à la sécurité sur le lieu de travail, ils font attention au stress, ils abordent quand même le sujet. Ils ont essayé de mettre en place des cellules de psychiatres qui seront disponibles si on détecte des personnes à risque... Au moins, les personnes seront détectées, cela ne veut pas dire que ces mesures suppriment le stress, mais ils mettent des moyens en œuvre pour le contenir. C'est peut-être de la communication mais, quand même, ils font en sorte d'améliorer tout ça...

(Francis, 42 ans, chef d'équipe, militant CGT, Auto)

11. Cette analyse n'est toutefois pas généralisable à tous les cabinets d'experts, certains s'inscrivant en faux par rapport à cette perspective psychologisante des pathologies du travail.

Du côté de SUD et de la CFDT, les attentes des militants s'avèrent davantage inassouvies : pour eux, les recommandations des experts n'insistent pas assez sur la nécessité de renforcer les effectifs des équipes de travail¹² et sont insuffisamment précises quant aux outils organisationnels à remettre en question.

Les résultats de l'expertise ne font malheureusement que confirmer une dégradation des conditions de travail [...] mais le rapport n'apporte pas une analyse sur l'interprétation du fonctionnement de l'organisation existante. [...] Le point faible de cette expertise est sans aucun doute le passage trop rapide d'une somme de constats intéressants à des préconisations, sans savoir pour autant les conditions de réussite de leur application et vers quel(s) modèle(s) d'organisation cela nous entraîne.

(Gilles, 57 ans, cadre, militant CFDT, Auto)

Au-delà de ce constat nuancé, les militants considèrent les expertises comme un point d'appui technique à la construction de leurs plates-formes revendicatives sur l'organisation du travail et la santé. Elles permettent, de fait, d'asseoir et de légitimer leur fonction.

Pour nous, c'était vraiment intéressant car cela nous a donné de la matière objective. Pour une fois, ce n'était pas la hiérarchie ou les syndicats qui parlaient, mais les salariés. Ça a donné de la matière pour nous, pour nous prononcer sur tout cela.

(Paul, 55 ans, ingénieur, militant CGT, Auto).

Toutefois, quelques années après la réalisation de ces expertises, la plupart des militants d'Auto et d'Aéro nous ont confié avoir quelque peu délaissé leur engagement sur l'organisation du travail, au profit d'autres terrains de lutte comme les salaires, la préservation de l'emploi et le régime des retraites. Les militants de FO, de la CFE-CGC et de la CFTC n'ont pas engagé d'action pour poursuivre les négociations sur la santé et l'organisation du travail. Les militants CGT déclarent, quant à eux, prolonger les négociations sur les conditions de travail au sein du CHSCT. Du côté du syndicat SUD, le combat a lieu sur la scène juridique : ils accompagnent les salariés victimes de maux physiques ou psychiques dans les démarches de reconnaissance de leurs troubles en tant qu'accidents du travail et les familles des personnes qui se sont suicidées dans la reconnaissance, au niveau pénal, de la faute inexcusable de l'employeur. Pour sa part, la CFDT d'Auto conduit une recherche-action dans l'optique d'appréhender plus précisément les liens existants entre le travail d'ingénierie et la santé des salariés.

Par-delà la diversité des postures syndicales, les militants tentent de se constituer une contre-expertise en matière de santé au travail, alternative au discours patronal. En sollicitant des experts et des universitaires, ils obtiennent ainsi une certaine légitimité à s'engager sur ce terrain. Cela leur permet de préciser leur positionnement revendicatif, de formuler des réponses juridiques aux pathologies du travail, de rendre publiques ces situations et d'en dévoiler l'ampleur. La santé au travail constitue donc un thème porteur dans l'espace syndical. Mais, à y regarder de plus près, les organisations syndicales peinent à prendre véritablement place sur ce terrain de lutte.

12. Il est en effet fréquent que les organisations syndicales perçoivent les pathologies du travail comme le fruit d'un problème d'emploi ou de statut (Buscatto, 2008).

Bien que les revendications relatives au contrat de travail demeurent largement prédominantes, les organisations syndicales s'investissent de plus en plus sur le terrain de la santé et de l'organisation du travail. Cependant, même parmi les syndicats les plus déterminés à aborder ces questionnements, l'affaire demeure complexe, notamment lorsqu'il s'agit de traiter de l'organisation du travail. Pour se constituer une contre-expertise face à l'intervention de la direction de l'entreprise en la matière, les organisations syndicales mobilisent alors des discours, des recherches et des connaissances scientifiques. Dans cette perspective, elles font également appel, dans le cadre des CHSCT, à des cabinets d'experts. Par-delà leurs réactions contrastées face aux expertises, les militants estiment les préconisations des experts insuffisantes en ce qu'elles n'affrontent pas directement les facteurs de fragilisation des salariés, à savoir les raisons collectives de leur situation. Pour certains syndicats, elles contribuent même à véhiculer une vision individuelle et curative de la prévention qui n'aide pas à dépasser les cas individuels pour porter un regard global sur l'organisation du travail. Même avec l'aide de ces partenariats, les organisations syndicales peinent encore à peser de tout leur poids pour infléchir certaines organisations du travail responsables d'effets délétères pour la santé des salariés. Cette difficulté tient pour une grande part au fait que, dans le débat social, s'affrontent les tenants d'une approche individualisante et ceux d'une approche collective pour expliquer les maux du travail. Dans les discours distillés au sein des entreprises, ce sont en effet davantage les tracas de la vie personnelle qui posent problème, loin devant l'accroissement de la charge de travail et des contraintes productives. S'il leur semble encore difficile d'imaginer comment avancer sur ces questionnements, reste que sur le plan théorique et opérationnel certaines équipes syndicales cherchent à s'armer pour pénétrer dans ce nouveau terrain de négociation.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert N. (2003), *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Askenazy P. (2004), *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, La République des Idées, Paris.
- Askenazy P., Cartron D., De Coninck F. et Gollac M. (2006), *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse.
- Burtin P. (1977), « Attitude et idéologie syndicale : une analyse des tracts distribués à Renault Billancourt », *Revue française de sciences politiques*, vol. 27, n° 6, pp. 915-931.
- Buscatto M. (2008), « Le stress se négocie-t-il ? Les ressorts d'une impossible « mise sur agenda » », in Buscatto M., Lorient M. et Weller J.-M. (dir), *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Paris, Erès, pp. 39-56.
- Buzzi S., Devinck J.-C. et Rosental P.-A. (2006), *La Santé au travail. 1880-2006*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- CFDT (1977), *Les Dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Seuil, Paris.
- CFDT (1980), *Tertiaire éclaté. Le travail sans modèle*, Seuil, Paris.
- Clot Y. (1995), *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris.

- Clot Y. (1999), *La Fonction psychologique du travail*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Clot Y. (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Dejours C. (1980), *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Bayard Centurion, Paris.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Delmas C. (2008), « Expertise et militantisme syndical. Les organisations syndicales de cadres et la santé mentale au travail », communication à la 2^e session thématique du CNRS Pacte-LATTS-EPFL « Les nouvelles controverses de l'action publique », 25-26 septembre, LATTS-Université Paris-Est.
- Dubois C. et Durand C. (1975), *La Grève*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Durand M. (1977), *Les Conflits du travail*, Éditions du CRESST, Paris.
- Erbès-Seguin S. (2004), *La Sociologie du travail*, La Découverte, Paris.
- Gache F. (2011), « Recherche action des syndicats CGT-Renault : une approche syndicale qui part du réel du travail », *Les Temps nouveaux. Mouvement sociale et lutte politique*, Dossier « Changer le travail », hiver, pp. 48-52.
- Gaulejac V. (de) (2005), *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris.
- Gaulejac V. (de) (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris.
- Giraud B. (2009), *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de doctorat de sciences politiques, sous la direction de M. Offerlé, université Paris I.
- Goussard L. (2011), *L'Organisation par projet. Enquête dans deux établissements des industries automobile et aéronautique*, sous la direction de J.-P. Durand, université d'Évry-Val d'Essonne, Évry.
- Gollac M. et Volkoff S. (1996), « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre, pp. 54-67.
- Hatzfeld N. (2011), « Usure physique, usure psychique : entre convergences et décalages, quelques repères historiques », communication au 3^e Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques, « Échanges et pratiques sur la prévention », Grenoble, 26-27 mai.
- Le Goff J.-P. et Loriol M. (2008) « Souffrance au travail : de la psychologisation à l'action collective », *Actes du séminaire de l'Observatoire des cadres*, Observatoire des cadres, Paris, 18 avril, pp. 15-20.
- Le Guillant L. (2006), *Le Drame humain du travail. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Érès.
- Linhart D. (1991), *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Seuil, Paris.
- Linhart D. (2009), « Modernisation et précarisation de la vie au travail », *Papeles del CEIC*, vol. 1, mars, pp. 1-19.
- Linhart D., Linhart R. et Malan A. (1998), « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, n° 2, automne, pp. 175-188.
- Linhart D., Linhart R. et Malan A. (1999), « Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ? », *Travail et emploi*, n° 80, septembre, pp. 109-122.
- Lojkine J. (1996), *Le Tabou de la gestion. La culture syndicale : entre contestation et proposition*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- Loriol M. (1998), *La Médicalisation de la fatigue et du stress : sociogenèse de la notion de « mauvaise fatigue »*, thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de Guillemard A.-M., université René-Descartes-Paris V, Paris.
- Loriol M. (2002), *L'Impossible Politique de santé publique en France*, Paris, Érès.
- Loriol M. (dir.) (2004), « Construction du stress, psychologisation du social et rapport au public. Le cas des infirmières hospitalières, des conducteurs de bus et des policiers », *Rapport pour le ministère de la Recherche*, ACI « Travail dans la fonction publique », décembre.
- Loriol M. (2006), « La souffrance au travail : une lecture critique à partir de l'exemple du travail », in Bresson M., *La Psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités*, Paris, L'Harmattan, pp. 37-50.
- Loriol M., Boussard V. et Caroly S. (2006), « La résistance à la psychologisation des difficultés au travail. Le cas des policiers de voie publique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 165, pp. 106-113.
- Mias A. (2010), *Les Risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?*, Ellipses, Paris.
- Pernot H. (2002), « Syndicaliste et savant, si loin, si proche. Les militants SUD-PTT et leur rapport avec les sciences sociales », in Hamman P., Méon J.-M. et Verrier B. (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, Paris, pp. 177-198.

- Piotet F. (1988), « L'amélioration des conditions de travail : entre échec et institutionnalisation », *Revue française de sociologie*, n° 29, pp. 19-33.
- Piotet F. (dir.) (2009), *La GCT et la recomposition syndicale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Salengro B. (2005), *Le Stress des cadres*, L'Harmattan, Paris.
- Salengro B. (2006), *Le Management par la manipulation mentale*, L'Harmattan, Paris.
- Sellier F. (1984), *La Confrontation sociale en France. 1936-1984*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Thébaud-Mony A. (2007), Travailler peut nuire gravement à votre santé. *Sous-traitance des risques, mise en danger d'autrui, atteintes à la dignité, violences physiques et morales, cancers professionnels*, Éditions La Découverte, Paris.
- Théry L. (2006), *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, Paris.

Résumé: Depuis une vingtaine d'années, le partenariat industriel s'est imposé comme la référence des relations interentreprises dans le secteur automobile. Il est porté en grande partie par la diffusion du modèle de production japonais dont les deux piliers sont la production en flux tirés et la délégation de compétences aux fournisseurs. S'il est indéniable que ces deux tendances ont modifié la nature des relations entre constructeurs et équipementiers, on peut se demander quel est leur impact sur l'ensemble des chaînes de sous-traitance. Cet article se propose d'apporter un éclairage à cette question par le biais d'une comparaison des modes de coopération entre constructeurs et 46 fournisseurs dans le Grand Est regroupant des régions françaises et allemandes et dans la région du Tôkaï au Japon, fief historique de Toyota. L'analyse des dispositifs de jugement, de coordination et de contrôle de l'activité déployés par les clients dans ces deux espaces met en lumière le rôle central des arbitrages entre autorité, confiance et coûts. Les exigences multiples d'une chaîne de sous-traitance conduisent à des ajustements constants entre intégration et autonomie pour les fournisseurs de rangs inférieurs.

Mots clés: Autorité, chaînes de sous-traitance, confiance, contrôle, coopération, jugement, marchés d'organisations

* Stéphane Heim, doctorant, laboratoire Cultures et sociétés en Europe, université de Strasbourg
Maison interuniversitaire des sciences de l'homme, Alsace (MISHA)
5, allée du Général-Rouillois
CS 50008, 67083 Strasbourg Cedex
<http://spsd.u-strasbg.fr/Heim.html>
sheim@unistra.fr

1. Plus particulièrement, Mari Sako et Susan Helper ont mené une enquête économétrique comparative des déterminants de la confiance dans les systèmes de sous-traitance automobile au Japon et aux États-Unis. Elles mettent en évidence le fait que les entreprises japonaises font plus confiance à leurs partenaires que les entreprises américaines, tout en montrant que les approches de la confiance et de l'opportunisme divergent entre les deux pays, ainsi que la nature de la confiance. Elles proposent dans ce texte une distinction entre trois types de confiance : confiance contractuelle, confiance de compétences, confiance de bonne volonté.

I – Introduction

Le présent article se donne pour objectif de saisir les registres de coopération mobilisés par les acteurs de chaînes de sous-traitance automobile. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une enquête comparative internationale des relations de sous-traitance dans le secteur automobile du Grand Est en France et en Allemagne et de la région du Tôkaï au Japon, portant sur un corpus de quarante-six entreprises. Partant du constat de l'antagonisme entre les modalités de coopération au Japon et en Occident souligné par plusieurs enquêtes sur les spécificités nippones (Asanuma, 1989 ; Cusumano, 1985 ; Helper, 1990 ; Lecler, 1993 ; Sako et Helper, 1998¹ ; Smitka, 1990), l'objet est de saisir la manière dont ces acteurs se représentent et justifient la coopération avec leurs clients, concurrents et fournisseurs sur ces deux territoires.

De manière classique, on suggère que la coordination des activités au sein et entre des firmes s'appuie sur trois modalités exclusives : le marché, l'autorité et la confiance. Chacune étant une modalité spécifique, elles ne s'interpénètrent pas, donnant corps à des espaces productifs bien distincts. Par exemple, si certains évacuent la question de la confiance comme modalité de coopération (Williamson, 1993), d'autres la réintègrent en montrant qu'elle est un substitut aux relations d'autorité. Qui plus est, depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux soulignent le glissement d'une forme d'autorité par intégration verticale vers une forme de

coopération interpersonnelle et de contractualisation via l'externalisation de pans entiers d'activité anciennement dévolus aux constructeurs. En conséquence, il faut repenser le rôle de l'entreprise dans la société (Bernoux et Livian, 1999) et le mode de gouvernement de l'entreprise-réseau (Mariotti, 2005). Ceci nous amène à préciser notre question relative aux mécanismes de coordination de l'activité tels qu'ils sont perçus, mis en œuvre et/ou subis par les fournisseurs. Selon quelles modalités ces entreprises coopèrent-elles avec leurs clients, concurrents et propres fournisseurs ? Peut-on dépasser ces antagonismes classiques entre marché, autorité et confiance ?

Nous verrons que la coordination des activités est de fait le résultat d'un agencement de décisions, d'instruments de coordination et de contrôle et de dispositifs de jugements qui mobilisent et mêlent des logiques de marché, d'autorité et de confiance. Nous rendons compte du caractère enchevêtré de ces logiques dans la coordination « en train de se faire » sur ces deux territoires et les marchés d'organisations caractéristiques de la sous-traitance. Après avoir exposé notre méthodologie d'enquête, nous proposons au lecteur une analyse comparée des modalités et registres de coopération mobilisés par certaines entreprises de notre corpus en examinant le fonctionnement de ces deux marchés d'organisations.

2 – L'enquête des modalités de coopération en œuvre dans le Grand Est et le Tôkai

L'examen des relations de coopération entre clients, fournisseurs et concurrents sur deux territoires de la production automobile mondiale, le Grand Est et la région du Tôkai, nous permet de saisir les logiques sous-tendant la mobilisation de registres de coopération². Avant de présenter les principaux résultats, revenons sur la méthodologie de cette enquête. Elle porte sur un corpus de vingt-trois fournisseurs automobiles dans le Grand Est et vingt-trois entreprises du secteur automobile dans le Tôkai. La diversité de leurs activités – à la fois dans le secteur de l'outillage et de la production automobile, leurs activités recouvrent la transformation plastique, le découpage et emboutissage, la plasturgie et les matériaux chimiques –, de leur taille et de leur nationalité permet d'avoir un éventail large de situations de coopération.

2.1 Les corpus d'entreprises

Dans le Grand Est, seize entreprises sont situées en Alsace Franche-Comté et sept autres dans le Bade-Wurtemberg et la Hesse en Allemagne. Parmi ces entreprises, six sont des équipementiers, cinq des fournisseurs de rangs inférieurs, six des fabricants de machines-outils (dont deux entreprises japonaises et un spécialiste en instruments de métrologie), quatre des outilleurs et les deux dernières sociétés sont un grossiste de pièces détachées et un fabricant de moteurs diesel pour bateaux. Sept d'entre elles sont de grandes entreprises de plus de 10 000 salariés, quatre des entreprises de taille intermédiaire (entre 100 et 499 employés) et huit des entreprises de moins de 100 employés. Il est à noter que certaines d'entre

2. Nous renvoyons le lecteur à la thèse de doctorat de l'auteur pour des précisions quant à la construction et la pertinence de ces territoires. Le choix de ces espaces productifs s'explique par la présence de grands constructeurs mondiaux, PSA Peugeot-Citroën, Porsche, Daimler dans le Grand Est et Toyota Motor Corporation dans la région du Tôkai (région centrale du Japon autour de Nagoya).

3. Nous avons retenu le nombre d'employés pour critère pertinent de la répartition des entreprises, et non le chiffre d'affaires ou le capital de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons préféré retenir les seuils de 100, 500 et 10 000 employés pour former nos groupes, alors que cela recoupe des catégories officielles de très petites entreprises, petites et moyennes entreprises, entreprises intermédiaires et grandes entreprises. Ces distinctions qui ne reprennent pas les catégories officielles sont largement héritées des représentations des acteurs économiques et de la réalité de leurs activités.

4. Préfecture de la région du Tōkai dont le chef-lieu est Nagoya.

5. Cette dernière étant une entreprise de métrologie, ses activités ne sont pas directement liées au flux quotidien de la production automobile.

6. Les associations de coopération sont des regroupements de fournisseurs sous le patronage d'un client principal. Elles sont organisées de manière différente selon les constructeurs, mais leur objectif premier est de diffuser les informations via ces canaux et d'accompagner les fournisseurs dans leur modernisation. Toyota est le premier constructeur à avoir développé une association de coopération (*kyōhōkai*) dès 1943.

7. En France, nous avons principalement eu accès aux entreprises grâce à la mise à disposition par le Pôle de compétitivité Véhicule du Futur du répertoire des fournisseurs automobiles dans la région, alors qu'au Japon la recherche des entreprises a été effectuée par deux économistes de l'université privée de Meijo à Nagoya, les professeurs Inouchi et Nishiyama. Nous avons mené la plupart de nos investigations avec ces deux collègues.

elles sont filialisées ou rachetées par de grands groupes. Cela rend donc difficile leur catégorisation. Nous avons tout de même retenu pour critère le degré d'intégration ou de filialisation afin de considérer si les effectifs des entités visitées – sites de production, centres de recherche et développement et centres logistiques – sont à intégrer ou non à l'ensemble des effectifs du groupe auquel elles sont rattachées³.

Dans la région du Tōkai, quinze entreprises ont leur siège ou une partie de leurs activités dans la préfecture d'Aichi⁴, à proximité du cœur de la production du groupe Toyota, sept autres sont situées dans des préfectures limitrophes et une dernière à Tōkyō⁵. Pour ce qui est de la répartition des activités, l'une de ces entreprises est un constructeur automobile, quatre des équipementiers ou grands fournisseurs appartenant au groupe Toyota, douze des fournisseurs de rangs 1 et inférieurs (certains d'entre eux ont également une activité d'outillage de presse), quatre des fabricants de machines-outils (dont l'entreprise à Tōkyō spécialisée dans la métrologie), et enfin les trois dernières sont des outilleurs. Trois d'entre elles sont des entreprises de plus de 10 000 salariés, six ont entre 500 et 10 000 employés, huit ont entre 100 et 499 employés, et enfin six ont moins de 100 employés. Eu égard au corpus du Grand Est, il est à noter qu'aucune de ces entreprises n'est filialisée à un groupe étranger. Lorsqu'elles appartiennent à des groupes, ce sont aux associations de coopération (*kyōryōkukai*) du groupe Toyota (huit d'entre elles)⁶. Par ailleurs, seize firmes sont détenues par la famille fondatrice (dont trois grandes entreprises).

2.2 La comparaison internationale des modalités de coopération

L'enquête a consisté en la passation de quarante-trois entretiens avec des responsables (dirigeants et cadres) de ces entreprises et quinze observations participantes⁷ durant des activités d'échanges entre industriels organisés par le Pôle de compétitivité Véhicule du Futur en Alsace Franche-Comté, et d'échanges entre industriels et étudiants organisés par des professeurs d'universités japonaises⁸. En sus des entretiens et de ces observations, des visites des sites de production, centres de recherche et développement et centres logistiques et le recueil de données concernant les procédures de transactions avec les clients et fournisseurs ont également été entrepris.

Le protocole de recherche prend appui sur un guide d'entretien dont les trois grandes étapes sont le recueil de données sur l'histoire de l'entreprise et des enquêtes, l'examen des secteurs d'activité et de l'acquisition de savoir-faire technologiques, enfin, des considérations ayant trait à la position dans la chaîne de sous-traitance et les relations nouées et entretenues avec les clients, concurrents et fournisseurs. L'analyse de ces données s'est faite par le biais de monographies, de typologies et de l'analyse discursive des entretiens retranscrits à l'aide d'un logiciel d'analyse textuelle. Dans l'analyse qui suit, nous effectuons une comparaison des registres de coopération mobilisés dans ces deux espaces afin de comparer les dynamiques de coopération sur des marchés d'organisations.

Ces coopérations se tissent sur des marchés de produits, mais surtout et avant tout des marchés d'organisations. Ces marchés, décrits par Olivier Favereau (1989), permettent d'effectuer des distinctions et classifications des entreprises en fonction de qualités, tout en participant à l'allocation des ressources par le biais de dispositifs de jugements, de coordination et de contrôle des activités. Un ajustement s'opère entre les entreprises pour segmenter et coordonner les activités. En ce sens, ce sont d'abord des marchés oligopolistiques (Lazega, 2009 ; White, 2002), puisque deux traits distinctifs mais complémentaires les caractérisent : le besoin de maintenir le marché différencié par produits avec un nombre limité d'offreurs (obligation collective de maintien du marché) ; la volonté de tenir sa position au sein de ce marché, ne pas en être exclu (obligation individuelle de maintien de sa position). Ces deux impératifs créent la construction collective de marchés distincts selon les produits et leur qualité.

Fabien Mariotti met en évidence un trait caractéristique de la sous-traitance industrielle dans l'entreprise-réseau, à savoir que l'existence de ces marchés est la condition nécessaire à la concurrence. Le marché est un instrument de gouvernement du fait qu'il est construit et « équipé » de différents dispositifs, et se caractérise par un processus d'élection des entreprises et d'allocation des ressources dans un réseau d'entreprises.

En résumé, le client organise autour de lui une *place de marché*, sur laquelle sont placées un nombre restreint d'organisations (sous-traitants, sites de production internes ou filiales) en situation de concurrence ; ces organisations, sélectionnées de manière durable à travers leur *élection*, sont les seules entre lesquelles une concurrence est possible, puisqu'elles ont effectué de concert avec l'organisation cliente un processus d'apprentissages et d'investissements relationnels spécifique ; cette concurrence interne au réseau est issue du *processus d'allocation* des ressources, allocation qui est régulièrement remise en jeu.

(Mariotti, 2005, pp. 152-153).

Le paradoxe soulevé ici est celui de la mise en concurrence d'entreprises qui ont tissé des liens forts et durables. Dans le schéma de l'entreprise-réseau – celle qui distribue des activités dans une chaîne de sous-traitance, à la fois différente de l'intégration verticale et du partenariat –, les dispositifs d'évaluation ou de jugement (Karpik, 1989) pour élire des entreprises sont complexes (faisant intervenir confiance interpersonnelle et dispositifs impersonnels), mais surtout coûteux. Ce coût explique donc une élection d'entreprises sur le long terme et leur mise en concurrence en interne. Celle-ci est liée au processus d'allocation des ressources qui peut s'effectuer sur la base soit de prix soit de procédures administratives, soit les deux. Le tour de force est de démontrer que ce marché d'allocation des ressources est un instrument des managers du client, marché équipé de différents dispositifs pour réguler les rôles et maîtriser les interactions.

8. Ces activités ont été organisées par le Département d'économie de l'Université de Meijo et la Faculté de technologie de l'Université de Kyôto.

Marchés d'organisations oligopolistiques et instrumentalisation de ces marchés par les entreprises sont deux caractéristiques qui déterminent grandement la nature de la coopération. Voyons ici de quelle manière sont équipés ces marchés, selon quels dispositifs de jugement, de coordination et de contrôle de l'activité.

3.1 Les dispositifs de jugement

Dans notre corpus, les entreprises se distinguent les unes des autres par un processus de qualification complexe autour des spécificités technologiques et des capacités à répondre aux attentes du client. La qualité est, en ce sens, moins attachée au produit qu'à l'entreprise dans son ensemble. Elle donne corps à une identité productive « permettant d'opérer les distinctions par lesquelles les membres de différents milieux se démarquent les uns des autres » (Mispelblom Beyer, 1999, p. 76). Les marchés d'organisations consistent à différencier les entreprises les unes des autres selon leurs activités et suivant des systèmes de qualification.

T. : Comme vous pouvez le voir, nos pièces ont une spécificité. Nous produisons par exemple beaucoup pour les pots d'échappement qui sont cylindriques et ont plusieurs formes. Ils serpentent sous le véhicule et il est impossible de réaliser des plans. Pour D., les pièces suivent souvent une ligne droite, mais elles sont épaisses. [...] Les entreprises pouvant travailler des pièces de plus de 4 millimètres sont rares. À Aïchi, il y en a peut-être quatre ou cinq. Donc c'est notre spécialité.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rangs 1 et 2)

Les dispositifs mis en œuvre pour segmenter ces marchés s'appuient sur une seconde caractéristique des marchés d'organisations, ils sont équipés par le client. Il crée à son initiative les règles de fonctionnement interne de ce marché, notamment la régulation de son entrée – et, par là, son exclusion – et la coordination des activités. Ces décisions vont dans le sens d'une mise sous tutelle des fournisseurs appelés à répondre aux attentes formulées par son client. Ces injonctions – baisses de coûts, niveau de qualité, prix des pièces – ne sont applicables qu'à la seule condition qu'existe ce marché d'organisations.

O. : Nous n'avions pas le choix à un moment donné de notre développement, sinon nous pouvions faire faillite. [...] En 1985. À cette époque, le client proposait deux alternatives : soit on intègre les fournisseurs, soit on cesse les échanges. Et, pour survivre, nous avons donc dû accepter de n'avoir que 10 % de bénéfices sur nos ventes. Si à cette époque nous avons obtenu 30 %, aujourd'hui nous serions peut-être à 50 %. Mis à part nous, les entreprises de notre secteur et de notre taille ont presque toutes disparu. Donc il ne reste plus que nous sous TAB. Il y a six ans, nous avons rencontré A., pour lequel travaillent quatre entreprises de presse. Nous sommes en compétition avec ces entreprises. Il ne restera a priori plus qu'une entreprise, je pense. C'est même certain.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rang 2)

Réguler l'entrée sur ce marché ne peut se faire sans dispositifs de jugement personnels et impersonnels. Au-delà des audits et autres types de procédures formalisées, le recours à des intermédiaires est souvent nécessaire pour fonder son jugement. De fait, par le biais de ces intermédiaires, les marchés d'organisations mettent en relation des réseaux d'entreprises plus que des relations uniques et bilatérales entre clients et fournisseurs. Ces réseaux s'appuient avant tout sur des jugements personnels, tels qu'ils sont observés et décrits par Lucien Karpik (2007), en cela qu'ils ne sont pas une connaissance objective mais une connaissance « orientée et crédible ». La connaissance est orientée en ce sens qu'elle est produite par une instance de jugement – un concurrent ou un collègue par exemple –, et crédible du fait qu'on attribue un statut à l'intermédiaire et à son appréciation. Les dispositifs de jugement peuvent entrer en concurrence, par exemple en privilégiant les données recueillies lors d'audits plutôt que des informations transmises par une tierce personne. Mais, fréquemment, ils sont entremêlés, évolutifs et instables, la connaissance véritable, immédiate de l'entreprise ne pouvant se faire qu'en situation d'activité productive réelle (Mariotti, 2005).

T. : Mis à part le siège, nous réalisons quasiment l'intégralité. Il y a cinq modules différents sur ces sièges pour handicapés. D'abord, Nissan travaillait avec Toyota pour développer ces pièces, mais par la suite ils les ont développées de manière indépendante. On dit souvent que leur qualité est très basse. En fait, ils se sont adressés à un de nos clients de Tôhoku⁹, lui ont demandé comment ses pièces sont réalisées. Le client a donc renvoyé Nissan vers nous, et c'est comme ça qu'ils se sont rendus compte que nous avions les capacités et que l'autre entreprise avait seulement copié nos plans.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rangs 1 et 2)

Enfin, ces jugements circulent sur le marché le long de chaînes d'interconnaissances, appelant ainsi à circonscrire chaque segment. Ils sont d'un ordre supérieur aux dispositifs de jugement impersonnels, en cela qu'ils créent une forme d'obligation réciproque que les dispositifs formalisés – qualifications, brevets, etc. – ne permettent pas d'assurer.

R. : J'avais le brevet. Mais B. l'a repris, ils nous ont laissés un an tranquille, mais ils ont développé la mousse et l'ont revendue à nos concurrents en leur expliquant comment il fallait faire. Notamment à un espagnol, un « salopard » lui. Il nous a envoyé des ouvriers qui étaient en fait des ingénieurs. C'est l'automobile [L'enquêté fait référence à un constructeur automobile] qui nous l'a dit : « Votre concurrent, il a les mêmes machines que vous. » J'ai dit : « Qu'est-ce que vous voulez que j'y fasse ? Il m'a espionné. »

(Ancien dirigeant, équipementier français)

Principe de segmentation des activités et de classification des entreprises, les marchés d'organisations sont équipés par les clients selon des dispositifs de jugements qui circulent et évoluent dans ces réseaux. De manière générale, les entreprises dans le Grand Est ont moins recours aux dispositifs de jugements personnels¹⁰ que dans le Tôkaï, créant ainsi une obligation réciproque moindre et des marchés plus éclatés.

⁹ L'Université de Meijo et la Faculté de technologie de l'Université de Kyôto.

⁹ Région japonaise au nord de Tôkyô.

¹⁰ Tout au moins, ces dispositifs ne sont pas cristallisés dans des relations informelles stables ou institués dans des réseaux de coopération formels comme dans le Tôkaï.

3.2 La coordination et son équipement

Les marchés d'organisations constitués selon des dispositifs de jugement, le sont également par le biais de procédures de coordination de l'activité. Les instances de coordination étant nombreuses et diversifiées – ateliers de production et montage, centrales d'achat, ingénierie de production, centrales de qualité, etc. –, elles conduisent à une pluralité de registres de coopération. Jean-Philippe Neuville (1997) a de la sorte examiné un marché de la non-qualité lors d'une enquête portant sur deux constructeurs européens au début des années 1990. Ce marché articule entre eux une pluralité d'acteurs de la qualité ayant des intérêts divergents, sinon antagonistes. Avoir prise sur ces différentes instances est en soi une opération de première importance.

D. : On n'est pas assez en amont dans la chaîne pour avoir l'info. Quand ça arrive chez nous, c'est tout dessiné, tout dessiné. [...] Vous savez, quand on reçoit un plan, le plan il est reçu à V. par l'équipe projet et nous, on n'intervient qu'en suivi de projet. [...] Le site a un ou deux représentants dans l'équipe projet dans sa globalité. Le chef de projet est à V., les experts emboutisseurs-assembleurs sont à V., même si on a des gens compétents pour faire, ils ne sont pas là pour ça. [...] Il y a peu de liens au moment du lancement mais, après, on a une relation quotidienne avec le client sur les modifications de programme, sur les problèmes éventuels, sur la vie de tous les jours. Mais le lien n'est pas plus fort avec PSA parce qu'ils sont de l'autre côté de l'autoroute qu'avec je ne sais pas, le client au Mexique.

(Responsable logistique, équipementier français)

La coordination passe également par des échanges nourris avec des partenaires/concurrents. Dans la région du Tôkaï, de manière générale, la concurrence est régulée à l'intérieur des associations de coopération et des réseaux informels de coopération¹¹, dans lesquels des entreprises placées en situation de concurrence sur un même segment s'ajustent fréquemment les unes aux autres. C'est en quelque sorte un intermédiaire entre les clients et les fournisseurs pour normaliser les interactions. Ces normes de répartition des tâches et d'activités sont partagées entre ces acteurs qui se spécialisent sur des segments légèrement différents afin de ne pas entrer en concurrence directe sur une pièce similaire, ou se répartissent collectivement la baisse des coûts. Par ailleurs, la mise en concurrence par les clients est acceptée au sein de ces groupes, au point qu'un accord tacite est passé entre ces firmes quant aux efforts à fournir afin de préserver leurs relations avec le groupe Toyota. L'intérêt collectif est de maintenir la structure du marché de sous-traitance.

11. En Alsace Franche-Comté, le Pôle Véhicule du Futur et son programme d'excellence industrielle vise à développer ces partenariats entre fournisseurs, de manière similaire à la coopération horizontale et verticale stimulée par les associations de coopération japonaises. Cette volonté part d'un constat : les dirigeants, cadres ou ingénieurs de fournisseurs en Alsace et en Franche-Comté ne se réunissent que rarement pour s'attribuer des marchés spécifiques ou échanger des informations et créer ainsi un mécanisme d'ajustement automatique des positions des uns et des autres.

O. : À Aïchi, nous nous réunissons souvent entre fabricants de pièces par presse et c'est une spécificité dans la région comparée à d'autres préfectures japonaises. Hier par exemple, nous avons déjeuné avec Kato et trois autres PDG d'entreprises de fabrication de pièces par presse. Nous échangeons donc des informations et nous nous demandons comment nous pouvons agir pour satisfaire aux exigences de nos clients.

S. : Et T., F. et T.T. [principaux concurrents] participent également à ces réunions ?

O. : T. oui, mais F. et T.T. sont des entreprises de tailles différentes, ils sont plus grands, donc ils ne participent pas à ces réunions. Mais nous avons des occasions de les rencontrer par ailleurs. Nous essayons autant que faire se peut de rencontrer les autres entreprises afin de ne pas avoir de problèmes de concurrence. On a eu un problème avec une entreprise qui a joint notre groupe mais qui a commencé à poser des problèmes.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rang 2)

On le voit très clairement dans cet extrait d'entretien, la régulation de la concurrence passe par une coopération étroite et tacite des fournisseurs concurrents afin de s'accorder collectivement autour des seuils acceptables des baisses de prix ou autres comportements conduisant à la rupture de ces équilibres. Cette régulation collective de la concurrence est d'abord le fait de réseaux de connaissance, des réputations des uns et des autres et d'une forme de solidarité collective par rapport aux clients, solidarité tolérée et dans un sens encouragée par ces derniers. On délègue ainsi ses pouvoirs à ses concurrents, forme d'engagement autour des pratiques légitimes en matière de concurrence.

Coordonner l'activité productive consiste à l'équiper de dispositifs de gestion de production ou des flux de production, principe d'autorité. Ces dispositifs font l'objet d'arrangements et d'ajustements constants entre les différentes instances de la coordination, et sont plus fréquents dans le Tôkai que dans le Grand Est, résultant en grande partie de l'existence des structures de coordination tierces (médiateurs institutionnalisés).

3.3 Évaluer pour contrôler l'activité

Comme nous l'avons vu, les dispositifs de jugement consistent à attribuer aux fournisseurs des qualités et des positions en vue de la coordination de l'activité, mais ils visent également au contrôle de l'activité de production, de la conformité des informations transmises et, dans une certaine mesure, de la bonne volonté du partenaire. De nombreuses incertitudes pèsent sur ces attentes et engagements. Plusieurs travaux dont ceux de Robert Salais (Salais et Storper, 1993) soulignent le caractère inachevé des contrats du fait notamment du report dans le temps de leur réalisation. L'activité est de ce fait soumise à des incertitudes sur la conformité des engagements que les contrats ne peuvent contenir, tout en étant en partie à leur origine. La réduction des incertitudes passe par des dispositifs visant à encadrer ces attentes et engagements.

Les clients se basent sur des évaluations menées selon des procédures formalisées pour mener des actions correctives si le besoin s'en fait sentir. Assorties dans certains cas de pénalités, le fournisseur va faire en sorte de ne pas être soumis à ces épreuves.

D. : Donc ils savent une journée à l'avance ce qu'ils veulent, ou ce qu'ils ne veulent pas. Et après, eux, ça leur fait gagner du temps en réception, puisqu'on était jugés suffisamment fiables pour que, aujourd'hui, on ne vérifie plus le contenu du camion par rapport au message. Par contre, on est

pistés aujourd'hui à l'heure de départ du camion. Le camion, il doit venir charger entre 15 heures et 15 h 30. Si on fait le message à 15 h 31 : en retard.

(Responsable logistique, équipementier français)

Le contrôle est un indicateur de la nature de la relation et du niveau de fiabilité du fournisseur. Ce n'est pas une pratique figée dans le temps, elle évolue avec les attentes et les jugements réciproques tout au long de la relation. Ainsi, l'objet du contrôle peut se déplacer dans le temps – vers un durcissement ou au contraire un assouplissement des contraintes – en fonction de l'appréciation émise par le client. Il est en cela un indicateur du type de relation.

J. : Avec nos clients, ils sont plutôt contents, mais au moment où on a une dérive ils sont tout de suite présents. Des ingénieurs discutent avec nous, on présente des plans d'action, c'est une démarche standardisée aujourd'hui qu'on trouve partout. Avec ces chiffres, on est bien placés, pas trop de difficulté à l'heure actuelle.

(Directeur de site, équipementier allemand)

« Le client est content », « on était jugés suffisamment fiables », voilà le point d'ancrage de ces dispositifs. Il faut répondre aux attentes du client, ce qui consiste en un premier temps à les capter. Or, les attentes ne se réduisent pas aux dispositifs de contrôle, elles sont variées du fait de la pluralité des interlocuteurs chez le client. Un qualitatif bâtit son jugement avant tout sur la conformité des produits, tandis qu'un opérateur de chaîne de montage est d'abord demandeur de produits facilement manipulables et assemblables. Mais, de manière générale, la première attente formulée par le client est de ne jamais interrompre le flux de production, ne pas arrêter la production comme le décrit remarquablement Neuville (1997).

Quelles que soient les attentes, la réduction des incertitudes revient à s'assurer du bon fonctionnement de la production en situation chez les fournisseurs. Les audits ne sont en cela qu'un signal et ne permettent en rien de comprendre la réalité de la production, si ce n'est d'en saisir de manière extérieure les probables dysfonctionnements et dérives. Aux différents dispositifs impersonnels mis en œuvre pour contrôler l'activité des fournisseurs, les clients tendent également à déployer leurs systèmes de production chez les preneurs d'ordres, étendant ainsi leur emprise sur les fournisseurs¹². Pour ces derniers, il faut alors « se protéger du regard » du client trop intrusif et menant une évaluation ou supervision *in situ*.

K. : Les clients, en règle générale, trouvent des prétextes comme la qualité pour venir examiner nos procédures. Nous ne leur donnons pas d'informations de notre côté, mais ils peuvent comprendre les procédés en visitant nos usines. Par exemple, pour nous préserver de cela, nous ne montrons pas les pièces en cours de fabrication dans nos servo press. Nous avons mis en place cette manière de nous protéger, mais si beaucoup de personnes viennent visiter nos locaux, nous ne pouvons plus nous protéger et préserver nos technologies.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rangs I et 2)

12. Toutefois, des opérations de ce type, comme par exemple la sous-traitance avec allocation de moyens de production (équipements, outils et matières premières), sont perçues par certains clients comme une source potentielle de comportements opportunistes quant à la transmission d'informations relatives aux coûts de fabrication de la part du fournisseur.

Le partage de ses savoir-faire est une question très sensible dans les relations de sous-traitance. Principale ressource des acteurs, le savoir-faire fait l'objet de compromis quant aux limites de l'échange et la nature de la réciprocité. Ouvrir ses locaux à ses clients, concurrents et fournisseurs et partager avec eux ses connaissances amènent à mener une réflexion ayant trait à la délégation de compétences et à l'aménagement de zones d'incertitude et d'autonomie. Le contrôle porte en outre sur la conformité des informations transmises et ayant trait aux modalités de fonctionnement. Il permet d'abord d'inscrire la relation dans une certaine stabilité en favorisant des échanges plus fréquents que ne le permettent les actions ponctuelles d'ajustement ou de correction liées aux dysfonctionnements et au lancement de nouveaux produits.

O. : On déclare en fait les coûts au client et le client contrôle la véracité des informations en examinant sur place, dans nos locaux, les frais réels. Ce que nous ne divulguons pas aux clients, ce sont nos procédés de fabrication, les différentes étapes. C'est notre savoir-faire et nous ne montrons pas certaines pièces. C'est notre principale source de profit, donc nous devons nous préserver par rapport aux clients. Nous partageons des informations au niveau des achats, mais si le client exige de baisser les coûts, nous ne faisons pas d'efforts. Kato me dit souvent qu'il faudrait changer de système, et que ce n'est pas bien d'être trop dépendant de nos clients.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rang 2)

Pour ces entreprises, l'objectif est de ne pas divulguer les véritables capacités afin de ne pas être soumis à de nouvelles exigences, par exemple la baisse des coûts¹³. Le contrôle appelle le contrôle. Cela pose la question des injonctions contradictoires entre la volonté d'intégrer les fournisseurs dans des groupes d'entreprises étendus et l'imposition de telles mesures. Plus haut, nous avons montré qu'en fait, la baisse des coûts est plus facilement applicable lorsque les relations sont équipées de systèmes de coordination contraignants.

Ouvrir son entreprise à son client est un compromis entre les attentes reportées dans l'avenir et le degré de subordination aux exigences des clients. Le contrôle des activités pose la question de l'équilibre entre coopération et préservation de son autonomie, à laquelle les entreprises répondent sous forme d'arrangements spécifiques, locaux, et grandement liés à l'instrumentalisation des échanges. En la matière, il n'existe pas de conventions réglant les comportements de coopération¹⁴. Les arbitrages entre confiance et méfiance autour de la transmission de savoirs sont cruciaux. Le choix des partenaires et la manière de privilégier, ou non, la diffusion de connaissances sont des enjeux forts. Mais il ne faut pas s'y tromper, ces dispositifs d'évaluation et de contrôle sont également des opportunités pour les fournisseurs. Ces derniers évaluent leurs clients et leurs modalités de fonctionnement en vue de s'adapter au mieux à leurs exigences, d'obtenir des informations et, éventuellement, de relever leurs dysfonctionnements.

13. À titre d'illustration, depuis le début des années 2000, trois grandes mesures ont été prises par Toyota en vue d'inciter ses fournisseurs à baisser les coûts de production, dont deux ont particulièrement crispé les relations (CCC21 en 2000 et plus récemment, en 2010, le RRCI). La première mesure se donnait pour objectif de réduire les coûts de fabrication des véhicules de 30 % en trois ans, alors que la seconde a intensifié ces réductions, en imposant une baisse de 30 % en un an.

14. Ces comportements ont pour corollaire la réduction des obligations réciproques dans le Grand Est, qui se bornent souvent à la réalisation des contrats passés. Les entreprises fixent ainsi des niveaux de satisfaction acceptables à partir de divers outils de mesure. Au Japon, les marchés d'organisations sont équipés de telle sorte que les fournisseurs ne peuvent se soustraire aux injonctions des clients.

D. : La très grosse différence entre PSA et Renault, c'est qu'ils ont trois-quatre ans d'avance au niveau du transport. Quand on charge le camion pour Maubeuge, il est toujours plein. Quand je dis plein, c'est qu'on ferme les portes à 3 centimètres du bac. [...] Par contre, il y a des jours où j'aurai qu'un camion sur les deux, il y a des jours où j'en aurai trois au lieu de deux parce qu'il en faut un en plus. Le supplémentaire, il sera plein. Et, quand ils en suppriment un, il n'y a pas un taxi deux jours après pour dire « on a oublié ». C'est carré. Alors ça me fait des variations en fabrication, qu'on sait expliquer parce qu'ils optimisent les transports. À l'inverse là-dessus, il y a un mois ou deux mois, on a fait un camion pour Mulhouse avec un bac gros comme la table.

(Responsable logistique, équipementier français)

Tirillés entre leurs exigences de production « en interne » et les injonctions des clients, les fournisseurs comparent les modalités de fonctionnement de leurs clients afin de s'y adapter. Mais c'est également une manière de s'en inspirer et de stimuler une relation de confiance.

T. : Dans notre entreprise, les méthodes de gestion et de la qualité ont été développées sous la direction de D. Par ailleurs, cela nous permet également d'avoir un accès aux informations. En 1982, D. a mis en place un système d'information en ligne, dont le *kanban*. [...] La gestion de la qualité pour les produits chez D. est plus stricte que chez Toyota. Dans la région de Mikawa 15, le plus sévère est D. et le second est A. Toyota est moins sévère. La différence est à trouver dans les croquis fournis par D. Lorsque D. reçoit les plans de Toyota, il les retravaille systématiquement. En règle générale, les plans de A. ou de T1 nous sont envoyés tels qu'ils ont été dessinés par les ingénieurs de Toyota.

(Dirigeant, fournisseur japonais, rangs 1 et 2)

Les relations interentreprises sont marquées par des incertitudes multiples, relevant aussi bien de la conformité des produits, des engagements ou de la fiabilité des processus de production. Le contrôle, présenté comme un ensemble d'outils formels en vue de la captation des dérives de la production, porte d'abord sur la fiabilité de ces systèmes d'attente et des partenaires. Les actions correctives, les visites d'usines, l'examen de la véracité des informations ou le déploiement d'instruments de coordination à l'ensemble d'une chaîne de sous-traitance ont pour premier objectif d'encadrer les attentes et les engagements des partenaires. Présentées fréquemment comme des formes déguisées de surveillance, ces actions sont également instrumentalisées par les fournisseurs dans une perspective cognitive. Ces outils n'ont finalement leur raison d'être que dans une application en situation. Le contrôle en situation remplit une fonction de normalisation des relations que le contrat ne saurait assurer. De ce point de vue, sous le giron du groupe Toyota, ces instruments de contrôle sont articulés les uns aux autres, leur conférant un rôle de régulation et de normalisation des relations plus étendu que dans le Grand Est.

La coopération interentreprises est directement en prise avec la question des mécanismes de jugements, de coordination et de contrôle des activités. Ces mécanismes sont de fait le socle, la condition première du fonctionnement de marchés d'organisations – au sens d'entreprises mises en concurrence par un ou des clients – et de la coopération sur ces marchés.

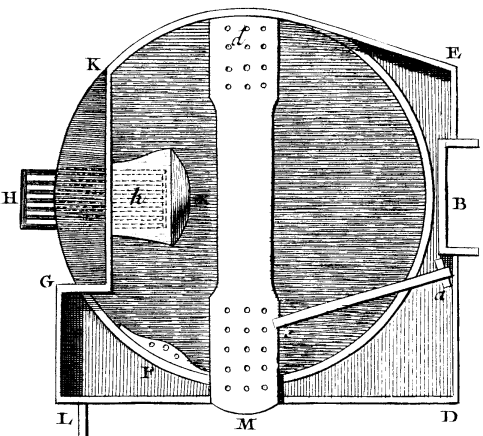
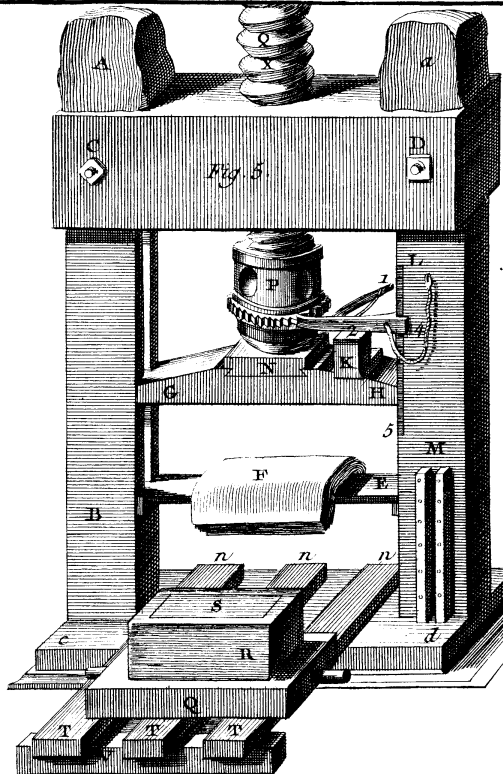
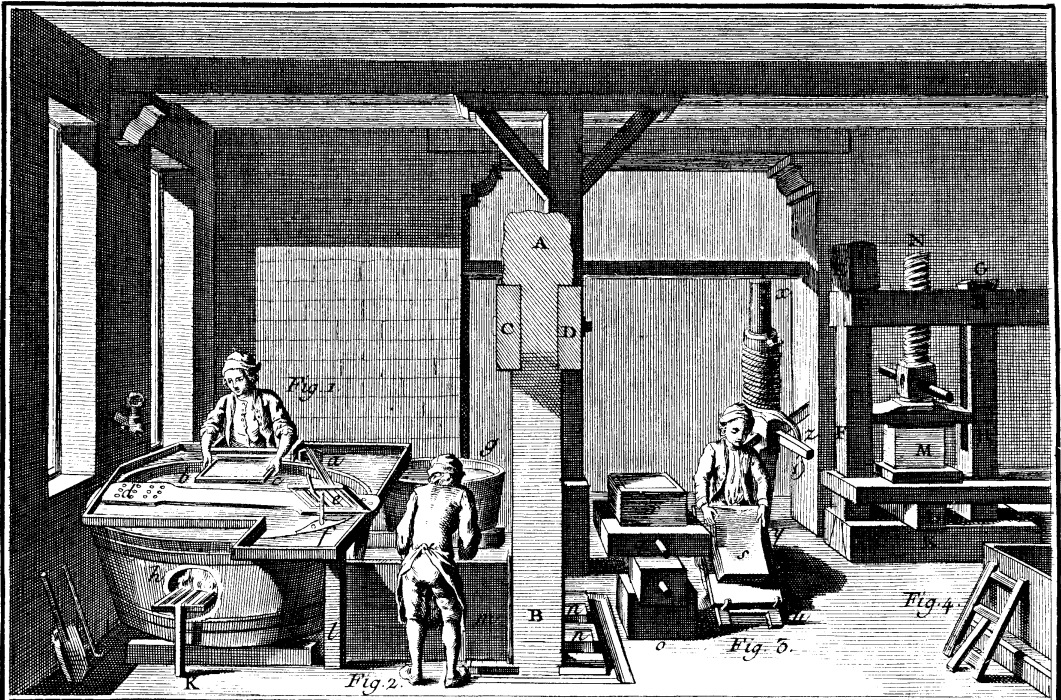
L'examen de ces deux marchés d'organisations dans le Grand Est et le Tôkaï met en lumière le caractère contingent et enchevêtré des dispositifs formels et informels de jugements, de coordination et de contrôle de l'activité. Les jugements personnels adossés à une institutionnalisation des échanges permettent de créer des obligations réciproques à la fois plus étendues et moins coûteuses que des évaluations codifiées et formalisées. La confiance est liée à la croyance ou la crédibilité que l'on accorde aux instances de jugement, notamment aux intermédiaires que nous avons examinés. La coordination, quant à elle, ne peut se réaliser sans ajustements et arrangements constants autour des procédures codifiées telles que les dispositifs de gestion de production ou les programmes de livraison. Le client peut imposer de manière autoritaire un procédé, mais il n'est effectif qu'à condition d'être accompagné de dispositifs visant à étouffer leur caractère autoritaire et offrant la possibilité pour les fournisseurs d'y trouver des marges d'action compensatoires. La coordination des activités articule logiques de contractualisation et logiques de confiance plus qu'elle ne les oppose. Enfin, les dispositifs formels de contrôle sont adossés à des accords tacites quant au périmètre de leur application. Le contrat ne peut en la matière résoudre le problème des attentes et des incertitudes. Ce n'est qu'une activité de contrôle en situation, donc par définition toujours changeante, qui permet de répondre à ces problèmes. Ceci nous conduit inévitablement à penser que le marché, l'autorité et la confiance ne conduisent pas à des mondes productifs spécifiques et disjoints. Raisonner en termes de marché d'organisations nous amène à penser que tout marché doit être équipé de dispositifs ou mécanismes d'autorité et de confiance pour fonctionner.

C'est dans leur articulation toujours particulière que l'on peut expliquer des différences de dynamiques de coopération. L'enquête menée amène à relever que, sur ces deux territoires, les questions ayant trait à la coopération sont, sous bien des aspects, similaires, mais les réponses divergent en partie. Une grande différence tient au fait que la construction de ces marchés d'organisations et la perception de ces espaces de coopération font intervenir des arrangements collectifs de portée différente. Dans le Grand Est, la confiance est perçue comme le résultat de la nature des relations personnelles entretenues avec les partenaires, grandement déterminée par les évaluations des acteurs de la coopération et soutenue par peu de dispositifs institutionnels. Au contraire, dans le Tôkaï, la confiance est portée aux dispositifs plus qu'aux personnes, forme d'institutionnalisation et de normalisation. Les dispositifs de jugement, de coordination et de contrôle sont tendus vers le maintien collectif du marché, faisant état d'un sentiment d'appartenance à un même univers d'observation com-

mun (Karpik, 1998) ou de sens partagé du monde (Watier, 2008). Au final, les relations partenariales au Japon décrites par de nombreuses études, notamment celle de Sako et Helper (1998), ne s'expliquent pas tant par une confiance interpersonnelle plus étendue que par une articulation des dispositifs de jugements, de coordination et de contrôle dirigée vers le maintien du marché d'organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Asanuma B. (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, vol.3, 1-30.
- Bernoux P., Livian Y.-F. (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, n° 41, pp. 179-194.
- Cusumano M.A. (1985), *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, The Harvard University Press, Cambridge and London.
- Favereau O. (1989), « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, vol. 4, n° 1, pp. 65-96.
- Helper S. (1990), "Comparative Supplier Relationship in the US and Japanese Auto Industries: An Exit / Voice Approach", *Business and Economic History*, vol. 19, 153-162.
- Hines P., Rich N. (1998), "Outsourcing competitive advantage: the use of supplier associations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 28/7, 524-546.
- Karpik L. (1989), « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 2, pp. 187-210.
- Karpik L. (1998), « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson », *Revue économique*, vol. 49/4, 1043-1056.
- Karpik L. (2007), *L'Économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- Lazega E. (2009), « Théorie de la coopération entre concurrents : organisations, marchés et analyse de réseaux », in Steiner P., Vatin F. (éd.), *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 533-571.
- Lecler Y. (1993), *Partenariat industriel, la référence japonaise*, L'Interdisciplinaire, Lyon.
- Mariotti F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Mispelblom Beyer F. (1999), *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, La Découverte & Syros, Paris.
- Neuville J.-P. (1997), *Le Modèle japonais à l'épreuve des faits*, Economica, Paris.
- Sako M., Helper S. (1998), "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 34/3, 387-417.
- Salais R., Storper M. (éd.) (1993), *Les Mondes de la production. Enquête sur l'identité économique de la France*, École des hautes études en sciences sociales, Paris.
- Smitka J.-M. (1990), "The Invisible Handshake: The Development of the Japanese Automotive Parts Industry", *Business and Economic History*, vol. 19/2, 163-171.
- Watier P. (2008), *Éloge de la confiance*, Belin, collection Nouveaux Mondes, Paris.
- White H.-C. (2002), *Markets from Networks. Socioeconomic Models of Production*. Princeton University Press, Princeton.
- Williamson O.-E. (1993), "Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, vol. 36/1, 453-486.



0 1 2 3 4 5 6 Pieds.



Papetterie, Cuve à Ouvrer.

La professionnalisation des activités de gestion : construire et défendre un « territoire »

Le cas du *credit management*

Mathieu Bensoussan *

Résumé : *S'appuyant sur le cas d'un métier émergent de la gestion, le credit management, ce texte s'intéresse aux mécanismes par lesquels les praticiens d'une activité de travail s'attachent à en faire reconnaître la spécificité, l'efficacité et l'utilité sociale. Il montre que, groupés en association, ils tentent d'édifier leur activité en territoire dont l'existence soumettrait la possibilité d'exercer à des conditions nouvelles et dont les confins circonscraient l'immixtion des employeurs dans la définition de leurs modes opératoires. Ce sont donc les modalités par lesquelles des cadres d'entreprise satisfont leur intérêt à l'autonomie, à la distinction et à l'occupation d'une bonne place dans la division du travail qui sont traitées.*

Mots clés : *Gestion – Autonomie – Division du travail – Professionnalisation*

En France, les activités de travail qui ont le statut de « profession » sont rares (médecin, avocat...)¹. La qualité de « professionnel » est authentifiée par la possession d'un titre qui, seul, habilite à exercer l'activité. Les « professionnels » se sont vu accorder par les pouvoirs publics un monopole, partiel ou complet, de cet exercice. L'institution qui les représente (l'ordre des médecins, par exemple) en contrôle les règles, contrôlant aussi les conditions d'octroi du titre. Quand bien même un « professionnel » serait, par ailleurs, salarié d'une organisation – ainsi, le médecin d'une clinique –, sa qualité de « professionnel » lui offre un espace d'autonomie pour conduire son travail. Elle limite l'emprise de la subordination, borne l'immixtion de son employeur dans la définition du sens de son travail et dans celle de ses modes opératoires. Aussi, un processus de « professionnalisation » d'une activité de travail désigne en principe l'action motivée par l'accès à la protection offerte par le statut de « profession »². Qu'il débouche, *in fine*, sur cet accès n'est pas, cependant, une condition *sine qua non* pour adopter ce vocable. Car, au-delà des différences entre les pays quant au contexte juridique, politique, social de l'exercice du travail, la professionnalisation demeure une aspiration à l'autonomie (particulièrement pour définir la manière dont il convient de pratiquer l'activité), à la distinction (tout le monde n'est pas capable de l'exercer), ainsi qu'à l'occupation d'une place de choix dans la division sociale du travail (ces tâches me/nous reviennent). Que cette ambition devienne réalité, que cette réalité prenne l'aspect du statut, que le statut soit légitime ou nécessaire, comptent moins que les ressources mobilisées par ceux qui s'y consacrent (Hughes, 1951). C'est en ce sens que la professionnalisation d'une activité particulière, le *credit management*, est ici analysée.

* Mathieu Bensoussan
Post-doctorant, université
de Strasbourg

1. S'agissant d'un concept emprunté à la littérature américaine, une précision sémantique s'impose. Ici, l'emploi avec guillemets des termes « profession » et « professionnalisation » renverra au sens « restreint », supposant – *a contrario* du sens « extensif » – la réglementation de l'activité, sa protection par le statut (Champy, 2009). Métier et profession (sans guillemets), qui seront indifféremment utilisés, renverront donc au sens « extensif ».

2. La spécialisation, la création d'une organisation protégeant « l'honneur de la profession », celle d'un titre formalisant les règles de la pratique et dont la possession est requise des praticiens, figurent donc parmi les traits principaux de la « professionnalisation » (Wilensky, 1964).

Le *credit management* est une activité apparue depuis peu sur le sol français, consistant à gérer un actif d'entreprise, le « compte-client ». Les employeurs peuvent confier cette gestion à plusieurs acteurs, qui se la partagent, ou en charger un *credit manager*. Dans ce second cas, ils peuvent choisir de l'encadrer par d'autres professionnels – directeurs financiers, directeurs juridiques notamment – ou, au contraire, de le placer sous l'autorité du directeur général de l'entreprise – le *credit manager* est alors un « directeur » lui-même. S'il n'existe pas de données relatives au nombre de *credit managers* français, les effectifs de l'association qui les rassemble s'élèvent à 1 000 environ. Ils forment une population encore réduite, mais appelée à croître à mesure que les « crises » financières resserrent les contraintes pesant sur les entreprises³. Aussi, métier de cadre d'entreprise qui affleure à l'interstice de sphères de professionnalités mieux reconnues (finance, droit, commerce), charriant dès lors tensions et conflits, le *credit management* illustre parfaitement l'enjeu sous-jacent à la professionnalisation de toute activité de gestion (d'entreprise) : ériger un « territoire », un domaine de compétence autonome⁴, en garder les frontières et en contrôler l'accès (autonomie vis-à-vis des autres professionnels de l'entreprise, autonomie à l'égard des employeurs, quant à la manière d'exercer le métier et quant à la « définition de la situation »⁵ dans laquelle cet exercice doit s'inscrire).

Œuvrer à professionnaliser quelque activité ayant partie liée avec la gestion est une action à l'issue singulièrement incertaine, les contours des disciplines de la gestion étant flous, c'est-à-dire peu étanches et fluctuants. Ils sont l'objet de luttes⁶, luttes d'appropriation (de tâches, de pouvoir de décision⁷) qu'attise le caractère discrétionnaire du pouvoir des employeurs en matière d'organisation du travail dans les entreprises. Car, si, dans l'une, quelque opération relève du commercial, dans une autre, la même peut relever du financier, sans que les intéressés aient leur mot à dire ; le premier peut être encadré par le second et *vice-versa* – l'employeur en décide. Métiers parfois plus enchevêtrés que distincts, éclatés – non protégés⁸, les profils de leurs praticiens sont donc composites –, et dont les frontières sont affectées par les décisions des employeurs, les métiers de la gestion sont en tension. Leur étude permet de revisiter le thème de la concurrence interprofessionnelle. Un des intérêts de ce texte est de montrer que la théorie de l'« écologie » (Abbott, 1988) peut s'appliquer à ces métiers, alors qu'ils satisfont mal à son champ présumé de validité⁹.

Si le cas des *credit managers* présente déjà l'intérêt d'offrir prise à l'observation d'un processus de professionnalisation en cours et peu avancé, s'il est significatif des problèmes auxquels tous les cadres de gestion se confrontent dans les entreprises – définition du champ de leur action, valeur reconnue à leur compétence, relation à la hiérarchie –, il peut encore être vu comme illustratif de la difficulté à professionnaliser n'importe quelle activité de travail, dans un contexte juridique où la subordination salariée reste le mode « hégémonique » (Piotet, 2007) d'exercice professionnel. Tandis que, en France, les « professions » sont déjà en (très) faible nombre, que la raison du marché « menace » jusqu'aux mieux établies d'entre elles (Champy, 2009), que, par ailleurs, l'autonomie lais-

3. La presse managériale et les cabinets de recrutement avancent (sans fournir de chiffre) que les entreprises souffriraient d'une « pénurie » de *credit managers*.

4. Abbott (1988) parle de « *jurisdiction* ». Mais, juridiction ayant un sens plus restrictif en français, on préférera « territoire » ou « domaine de compétence ».

5. Thomas (1901), d'après Champy (2011).

6. Boussard (2008) montre que l'émergence de la « gestion » fourmille de ramifications et de causes. Si elle s'intéresse notamment aux acteurs travaillant à son institutionnalisation, elle dit peu de sa segmentation et des relations entre les praticiens de ses spécialités dans les entreprises. La grille d'analyse d'Abbott (1988) permet d'affirmer (grossièrement) que la plupart d'entre elles dérivent principalement de la comptabilité et du métier d'ingénieur de l'industrie. Celles dont c'est le cas s'en sont donc dissociées, pour former des territoires plus ou moins bien identifiés. La gestion des ressources humaines moderne est ici exemplaire. Dans les années 1930, Lamirand, dont l'ouvrage *Le Rôle social de l'ingénieur* joua un rôle majeur dans la formation des cadres en groupe social, vit dans l'irruption des « chefs du personnel » d'alors celle d'une catégorie illégitime, car usurpant le pré carré de l'ingénieur d'usine (Boltanski, 1982). À l'époque, les ingénieurs d'industrie pouvaient même disputer aux comptables la définition de la finalité de leur travail (Berland, 1999). Les cadres plus éloignés des figures de l'ingénieur et du comptable connaissent aussi ces rivalités. Traduire *marketing* est ainsi un enjeu, révélant un rapport ambigu à la fonction commerciale : selon les traductions, le *marketing* la contient ou non.

7. Tout ce qu'on nomme ici « opération ».

8. À l'exception de l'expertise-comptable, qui est une « profession ».

9. Le « système des luttes » entre « professions » (l'« écologie ») est une théorie *a priori* valable pour celles qu'un « savoir abstrait » soutient. La définition qu'Abbott en donne est trop stricte pour s'appliquer à la gestion.

10. Ce texte est issu d'une recherche ayant eu pour objet l'implication des cadres dans l'action collective en lien avec l'emploi. Une quinzaine d'entretiens furent menés auprès de membres de groupements dont l'action se rapporte à un type d'emploi : *marketing*, finance, commerce, ressources humaines et *credit management*.

11. Les noms des groupements ont été changés.

12. On la nommera GPFE, pour Groupement des professionnels de la finance d'entreprise.

13. Des consultants (indépendants) adhèrent, mais en nombre réduit.

14. En général, dans les associations d'individus, les entreprises employant les adhérents paient leur cotisation.

15. « Être *credit manager* en 2010 », Enquête [APCM].

16. En France, plusieurs groupements en lien avec la gestion financière existent. Notons que le GPFE intègre le contrôle de gestion, alors qu'il existe un groupement des professionnels en la matière (toutefois dévolu à un secteur particulier). À l'origine, le GPFE leur fut dédié exclusivement, mais les contrôleurs de gestion en sont désormais quasi absents. Généralement subordonnés à un directeur financier, ils sont rarement des directeurs, titre requis des adhérents.

sée aux salariés sur les lieux du travail s'accompagne d'un poids accru du contrôle (Piotet, 2007), des acteurs, des cadres – salariés, comme 90 % des actifs français –, dont l'activité est de surcroît indissociable de l'entreprise et du marché, tentent de s'extraire du commun des subordonnés, s'organisent pour, sinon s'y soustraire, desserrer l'étreinte de la subordination et clôturer le marché de « leur » travail. Cette organisation prend la forme d'une association. Son action est l'angle d'analyse choisi¹⁰.

L'Association professionnelle des *credit managers* (APCM)¹¹

L'APCM fut créée en 1970 par une dizaine de juristes de grandes entreprises – filiales françaises de groupes anglo-saxons – ayant eu à se côtoyer au tribunal de commerce. Selon son secrétaire, vu la similitude des contraintes qui enserraient leur travail, tous avaient à apprendre des pratiques et des expériences de chacun, une association pouvait donc permettre de les mutualiser. Comme toutes les associations de ce type, elle emploie une structure permanente d'une dizaine de personnes, encadrée par un secrétaire général qui est subordonné à un président élu en assemblée générale. Le statut (salarié, employeur, indépendant) et la personnalité juridique (physique, morale) de leurs adhérents distinguent ces associations. À l'inverse, par exemple, de celle des financiers – dont il sera aussi question¹² –, qui groupe des individus, l'APCM groupe des sociétés (ses effectifs sont stabilisés autour de 900 depuis 2005). Elle reste néanmoins une association de professionnels (salariés¹³). Si, au plan formel, l'entreprise y adhère, cette adhésion est incarnée par son *credit manager*, lequel, statutairement, l'y « représente ». D'après ses membres, il lui reviendrait d'ailleurs de décider sa hiérarchie à payer la cotisation¹⁴. L'APCM, dont le président est bénévole, produit également des études quasi sociographiques sur ses membres physiques – en majorité des hommes qui travaillent dans de grandes entreprises, et dont l'âge moyen approche 43 ans¹⁵.

S'appuyant sur ce cas, on montre que, en gestion, des spécialités émergent ; leurs praticiens prétendent à un périmètre d'action dans les entreprises, et s'organisent pour y accéder ; afin de justifier cette prétention, ils s'attèlent à bâtir leur expertise, à prouver que leur travail sert l'intérêt général et à obtenir du système scolaire que des diplômes appariés à sa conduite soient créés. Entrons dans le détail.

I – Revendiquer une place dans la division sociale du travail

Le problème auquel les *credit managers* organisés font face est que, en France, leur profession jouit d'une faible notoriété auprès des employeurs. La configuration la plus ordinaire dans les entreprises voit d'autres cadres se partager les opérations qui, jugent-ils, leur reviennent. Aussi leur faut-il composer avec les groupements réunissant ces cadres, et principalement avec celui des professionnels de la finance (GPFE), qui revendique 3 000 adhérents¹⁶ (1.1).

La reconnaissance de leur métier en domaine de compétence autonome dans les entreprises est invoquée au nom de l'intérêt général. Mais, alors que la revendication professionnelle exprime généralement une « lecture critique du travail et de l'ordre de la production dans une économie de marché » (Piotet, 2002), c'est au nom du marché qu'ils justifient que ce domaine leur revienne (1.2).

1.1 Un métier au confluent de plusieurs territoires

En principe – *i.e.* selon l'APCM –, le *credit manager* optimise la relation financière aux clients et fournisseurs de son entreprise. Sa mission est quête d'équilibre entre la marge potentielle, le délai du paiement et le risque d'insolvabilité du partenaire de la relation commerciale. Il construit une typologie des risques pour chaque clientèle, définit le montant acceptable de l'encours (et les moyens devant le garantir), participe aux conditions financières du contrat et, enfin, veille au respect des délais *via* des procédures de recouvrement. En principe, car, on l'a dit, les attributs et le contenu des métiers de la gestion varient entre les entreprises, selon les choix des employeurs, selon les termes d'une division technique du travail que ni les cadres ni leurs associations ne maîtrisent. C'est pourquoi il est question de « fonction » (*credit*) au sein de l'APCM. Car, si les opérations qu'elle relie au *credit management* sont, dans les faits, distribuées au gré des choix dirigeants, sitôt qu'elles sont groupées en une entité centrale, une structure plutôt autonome et représentée au « comité de direction », alors l'activité est « affirmée » (Fombonne, 2001) : l'entreprise en a reconnu le caractère stratégique. Pour la « fonction » financière – selon le GPFE –, cela donne :

« Les missions opérationnelles, de conseil, de définition de systèmes d'information de gestion et de leur suivi [...] doivent être confiées à un seul dirigeant responsable des fonctions financières et de contrôle de gestion, membre du comité de direction. »¹⁷

L'« affirmation » d'une activité, au sens de Fombonne, dépeint ce processus par lequel des opérations dispersées entre plusieurs acteurs sont réunies, sous l'impulsion de l'employeur, et deviennent objet d'une direction fonctionnelle. La « fonction » est alors personnifiée par le type idéal du professionnel, ici le « directeur *credit* groupe ». L'APCM se voue à prouver l'efficacité de cette orientation où les composantes du *credit management* – au-delà des termes, contingents, de leur subdivision au sein du périmètre *de facto* échu à la « fonction » (*credit*) – relèvent, *in fine*, de ce professionnel typique. Ainsi, l'« affirmation » du *credit management* dans les entreprises signe sa professionnalisation. Elle signifie qu'il est considéré qu'une gestion optimale du risque associé au « compte-client » suppose qu'un acteur traite tous les aspects de la relation commerciale.

La « fonction » identifie les frontières et le contenu du territoire revendiqué. Elle indique le domaine de compétences devant, selon l'APCM, revenir aux *credit managers* dans la division sociale du travail. Elle est irréductible aux multiples formes techniques par lesquelles cette divi-

17. Fascicule de promotion du GPFE. Je souligne.

sion sociale se réalise dans les faits (évitant aussi au groupement de distinguer entre ses membres, entre les niveaux hiérarchiques des postes que, de fait, les *credit managers* occupent dans les entreprises). Le professionnel accompli – l’expert, en un sens¹⁸ – est celui qui, à défaut de les pratiquer toutes, maîtrise l’ensemble des opérations constituant la « fonction ».

La « fonction » (*credit*) décrivant un périmètre professionnel à l’état pur, on comprend que sa définition puisse être objet de conflits. La même activité, gérer l’aspect juridico-financier de la relation commerciale de l’entreprise, pouvant, selon les entreprises, être partagée entre le cadre commercial, le juriste et le cadre financier ou relever d’un *credit manager*, celui-ci est donc le rival des premiers pour l’appropriation de certaines tâches. Il peut également, en principe, orienter leur pouvoir de décision, sans qu’il soit nécessaire qu’il fasse une part de leur travail. Sa vocation étant notamment de servir l’autonomie financière de son entreprise (*via* la maîtrise du délai d’encaissement du chiffre d’affaires), il doit concilier deux exigences pouvant être contradictoires : ses intérêts commerciaux et ses impératifs financiers. Par sa position, il est censé concilier, coordonner, voire décider que, sur un sujet précis, la vue du commercial (préserver le client) prime sur celle du financier (recouvrer la créance) – ou *vice-versa*. En pratique toutefois, les *credit managers* sont peu autonomes à l’égard des financiers : 59 % des 184 répondants – tous membres de l’APCM – à l’enquête de 2010 se déclaraient subordonnés à un directeur financier. Si une progression s’observe sur ce plan depuis 2004 – ils étaient alors 66 % dans ce cas –, il reste qu’ils sont encore peu (7 %) à être rattachés à leur direction générale¹⁹.

La vocation du *credit manager* est de prévenir les défaillances des clients et fournisseurs de sa société. Cet impératif de prévention l’installe au confluent du commerce, de la finance et du droit. Le *credit manager* empruntant son matériau à des professionnels qui lui préexistent, l’éclosion, dans une entreprise, d’une « fonction » *credit* suppose que ces derniers s’y voient amputés d’une part de ce qui, à un moment donné, constitue leur travail.

1.2 Professionnalisation de l’activité et intérêt général

Les *credit managers* organisés tentent de prouver aux employeurs que la meilleure façon de gérer le « compte-client » consiste à en charger un expert en la matière. En d’autres termes, ils travaillent à édifier le *credit management* en territoire autonome. Ses frontières doivent aussi circonscrire l’intrusion des employeurs dans la définition des *modus operandi* de leur travail. Le professionnel, directeur *credit* siégeant au comité de direction de sa société, devrait même pouvoir peser sur la conduite du dirigeant quand ses choix touchent au « compte-client ». Le bien de l’entreprise n’est cependant pas une fin en soi. convoiter, pour le métier, une place dans la production et défendre une conception de sa pratique conduisent l’APCM à mobiliser l’intérêt général. En pratique, elle tâche de convaincre les employeurs qu’une « fonction » *credit* est nécessaire, puis elle définit le professionnel en des termes appelant son adhésion, en sorte que l’éthique qu’elle défend oriente sa pratique.

18. Expert est ici tenu pour synonyme de professionnel.

19. « Le profil du *credit manager* en 2004 », « Être *credit manager* en 2010 », Enquêtes [APCM].

D'après son annuaire, l'essentiel des *credit managers* de l'APCM travaille dans l'industrie, le commerce et la grande distribution. Le *credit management* est d'abord une activité de « niche » (secrétaire) : sa vocation est d'une importance stratégique variable, selon que la relation aux clients et fournisseurs est, elle-même, au cœur du procès de création de valeur. L'APCM incite pourtant toutes les entreprises à se doter d'une « fonction » *credit* :

« C'est leur intérêt à toutes : mieux elles minimisent le risque-client, mieux c'est pour elles²⁰. »
(Secrétaire, APCM)

Puisqu'ils se consacrent à assurer la viabilité de leur société, les *credit managers* pensent que leur action conjuguée aide à « assainir » la sphère des échanges marchands (secrétaire de l'APCM). En soutenant la congruence entre leur intérêt particulier (la reconnaissance du métier) et l'intérêt général – le métier serait « d'utilité publique » (président) –, ils justifient le « lien de nécessité » devant, selon eux, leur « attacher » certaines opérations (Menger, 2003). D'après Abbott (*in* Menger, 2003), s'il est une condition de la permanence du territoire, un tel « lien » est généralement instable, instabilité bien souvent dérivée d'éléments extérieurs obligeant les territoires voisins à reconfigurer la réciprocité de leurs rapports²¹.

De surcroît, pour que le *credit manager* remplisse sa mission « d'utilité publique », encore faut-il, selon l'APCM, que son domaine de compétence embrasse toute l'entreprise, autrement dit qu'il soit à la tête d'une « fonction affirmée ». Et, s'il faut que toute entreprise définisse une politique *credit*, c'est que c'est une caution de la prise en considération de la « déontologie » de l'association, à laquelle les adhérents seuls sont soumis. Idéalement, tout « directeur *credit* groupe », figure typique du professionnel, doit en effet décider son employeur à y cotiser. Du moins, s'il aspire à pouvoir échanger avec ceux qui affrontent des difficultés analogues aux siennes. C'est d'ailleurs l'intérêt de son employeur qu'il y soit disposé, l'accès à ce qui se fait hors de l'entreprise accroissant la probabilité que les pratiques moins efficaces y soient éliminées. À défaut de pouvoir la régler officiellement, l'APCM norme la « bonne » pratique du métier, qui consiste à « rester connecté » à ses « évolutions » (président).

Quand sa société cotise, le *credit manager* incarne l'« honneur de la profession », l'adhésion valant « approbation au code de déontologie »²². Lequel proscrit certaines pratiques, comme divulguer à son employeur un renseignement important sur la situation d'un concurrent. Si, au plan formel, l'APCM groupe des entreprises, la morale que partagent les *credit managers* dont l'entreprise adhère, dépasse les « obligations qui découlent du contrat de travail ». Ils se dégagent en partie du lien salarial. Le financier peut vouloir recouvrer une créance, sans considérer la situation du créancier, quand le commercial peut vouloir le préserver et, ainsi, risquer de mettre en péril sa société. Le *credit manager* peut rendre cet arbitrage. Mais seule l'éthique l'oblige à ne pas « assassiner un client » (secrétaire de l'APCM) quand bien même ce serait profitable (ou la volonté de son supérieur), à tenir compte de la situation du créancier quelle que soit l'importance de sa relation à l'entreprise pour celle-ci. L'« assainissement »

20. Cet argument justifie aussi la promotion du *credit management* auprès des PME, peu représentées au sein de l'APCM.

21. D'après l'un des présidents d'honneurs de l'APCM et son secrétaire, la conjoncture des années 1980 aurait conduit certains employeurs à envisager une gestion spécialisée du « compte-client ».

22. « Déontologie » de l'APCM.

de l'économie attend que toute latitude lui soit laissée pour définir ce qu'est une « bonne » relation commerciale, en matière de quoi son association ferait autorité.

L'éthique apparaît bien comme une ressource pour accéder à l'autonomie dans l'exercice du travail, pour uniformiser les pratiques et ainsi produire la cohésion entre les professionnels. Partant, pour préserver le territoire. Mais elle ne peut suffire à « attacher » définitivement certaines opérations au *credit management*, d'autant moins qu'elle reste un rempart fragile. Car, si son employeur venait à ne plus y souscrire pour une raison quelconque, s'il tenait à « assassiner un client » en particulier, le *credit manager* devrait « spontanément »²³ démissionner de l'association...

2 – Construction de l'expertise et exclusion du profane

L'APCM n'a pas le pouvoir de décider de qui peut ou non pratiquer le *credit management*, ni d'en représenter tous les praticiens, ni de décerner un titre qui ferait office de certification professionnelle et qui, de surcroît, ouvrirait sur un accès légal à certains types d'emploi. Elle s'attache néanmoins à forger une expertise qui, définissant le *credit management*, justifierait la place visée dans la division sociale du travail²⁴. Quelques méthodes élémentaires, « processus » du *credit management* auxquels l'APCM offre de former²⁵, peuvent être vues comme lui étant spécifiques ; largement issues de la pratique, elles sont assez stables, ayant été retenues pour leur irréductibilité à la singularité des contextes de travail comme des problèmes auxquels les *credit managers* peuvent se heurter. L'APCM a obtenu voici peu qu'elles soient enseignées au niveau supérieur. Une fonction essentielle du diplôme est qu'il autorise les *credit managers* organisés à peser sur l'organisation du métier dans les entreprises (2.1).

Les métiers de la gestion ont en commun un caractère hétéronome, « tournées » qu'ils sont « vers la pratique » (Hughes, 1963). De fait, les techniques, les savoirs et les savoir-faire qui les sous-tendent ne sauraient tous, loin de là, s'appliquer uniformément d'une organisation ou d'une époque à l'autre²⁶. Corollaire, l'expertise en *credit management* dépasse la maîtrise de « processus » plus ou moins formels, et ne se laisse pas non plus réduire à celle des techniques issues des territoires concurrents (2.2).

2.1. « Asseoir le métier » sur le diplôme

Toutes les associations professionnelles font leur possible pour initier, en partenariat avec les écoles ou les universités, la création de diplômes. L'apparition d'un diplôme « assoit le métier », le « valide » (secrétaire de l'APCM) : son existence couronne la professionnalisation de l'activité. Ainsi qu'écrit Hughes (1963), « on souhaite plus d'indépendance, une meilleure reconnaissance, un statut plus élevé, une ligne de partage plus nette entre les membres de la profession et les autres, [...]. Pour que ces changements de statut soient reconnus dans la société, il faut que soit créée une formation universitaire préparant à la profession ».

23. *Idem*.

24. Cette acception du rôle de l'expertise renvoie donc à celui du « savoir expert » (Paradeise, 1985) : spécifier la profession, identifier le champ de son exercice et légitimer une autonomie dans le travail.

25. L'APCM propose diverses formations, certifiées par l'Office professionnel de qualification des organismes de formation (OPQF).

26. Ainsi, les techniques financières les plus élémentaires ont évolué à la suite de l'introduction des normes IFRS.

En 2005, aucune formation supérieure ne « préparait » au *credit management*. Permanents et bénévoles de l'APCM travaillaient alors à « rassembler les pratiques » (secrétaire), participaient à créer ce qui est à ce jour, en France, le seul Master en *credit management*. Délivré par une école de commerce, inscrit au répertoire national des certifications professionnelles, il l'est au titre de la formation continue²⁷. En formation initiale, universités et écoles confondues, le *credit management* est, au mieux, un « module » intégré à quelques seconds cycles de finance. Une vingtaine existe (2009). L'APCM est étroitement associée à la définition de leur contenu.

Pour « asseoir le métier », permanents et bénévoles de l'APCM (notamment les consultants) extraient quelques savoirs, méthodes et techniques des territoires concurrents, ceux dont ils auront jugé la maîtrise requise de quiconque entend l'exercer. Le *credit manager* supplantant, pour toute opération ayant le « compte-client » de sa société comme objet, la conjonction du financier, du commercial et du juriste, il doit déjà pouvoir mêler leurs logiques, parfois opposées²⁸. Ces permanents et ces bénévoles recensent ensuite ce qu'ils pensent être les *best practices* en *credit management*. Leur association centralise les techniques, les méthodes et les pratiques existantes, et capitalise toutes les expériences échangées lors des réunions qu'elle organise. Avec l'appui des enseignants de l'école susmentionnée, ils repèrent toutes celles dont la relative irréductibilité à toute contingence, le caractère opératoire et occurrent, les conduit à juger qu'elles méritent d'être enseignées, puis les objectivent. Quant aux « dernières évolutions » affectant la pratique, objet et produit de l'échange entre professionnels, certaines peuvent venir ponctuellement étoffer le programme arrêté, voire, si elles tendent à dépasser la diversité des contextes de travail, permettre son actualisation.

Actant un certain degré d'homogénéisation des pratiques, le diplôme soutient la place dans la division du travail qui est revendiquée. Mais, si contribuer à créer un diplôme solidaire de l'exercice du métier est crucial pour l'association, c'est aussi que ce tribut impose d'éclaircir la substance de ce métier, l'obligeant ainsi à décrire les capacités que, en toute circonstance, son exercice devrait requérir :

« On rassemble les techniques, on produit un référentiel [...], pour dire : "Voilà les compétences qu'il faut pour faire ce métier." » (Secrétaire, APCM)

Théoriquement, la « licence » habilite à accomplir le « mandat » fondant la « profession »²⁹. Ici, au contraire, l'entreprise de construction d'une « licence » autorise la formalisation d'un « mandat », jusqu'alors accompli par des professionnels sans titre³⁰. En sorte qu'il s'agit, par le diplôme, d'introduire des critères à l'aune desquels ils pourront se reconnaître. C'est que, d'une entreprise à l'autre, le métier qu'ils déclarent à l'APCM ne renvoie pas aux mêmes contenus de travail ni titres de poste. Dans l'entreprise α , le *credit manager* (au sens où l'entend l'APCM) peut être nommé « responsable-crédit », « analyste-crédit » ou « chargé de recouvrement » : il est directeur d'une fonction *credit* « affirmée », sans pourtant être appelé *credit manager*. Ces mêmes intitulés peuvent, dans l'entreprise,

27. La plupart des formations proposées par l'APCM ont été intégrées au Master. Des membres de l'APCM font aussi partie de l'équipe pédagogique.

28. Les formations de 1^{er} niveau dispensées par l'APCM, intégrées au Master, concernent surtout le droit et la finance (« Techniques de *credit management* », Formations [APCM]).

29. *Licence et mandat* ne sont pas directement traduisibles. Hughes (1958, 1963) donne à la « licence » un sens « étroit » – « autorisation légale d'exercer un type d'activité » – et un sens « large » – « liberté d'action concédée aux membres d'une profession par le public ».

30. Si la possession du Master ne garantit pas l'occupation d'un poste de *credit manager*, elle peut : 1) être exigée par certains employeurs ; 2) justifier une relative autonomie au travail.

désigner ce que l'APCM juge être une spécialité du *credit management*. Dès lors, le spécialiste est placé sous l'autorité, soit d'un *credit manager* lui-même subordonné à un autre directeur, probablement financier – le *credit manager* n'accomplit que certaines des opérations qui, d'après l'APCM, identifient la « fonction » –, soit d'un *credit manager*, directeur de fonction *credit* « affirmée ». Un directeur *credit* peut être ainsi nommé, affecté du titre de *credit manager* ou de celui de « responsable-crédit » ; ailleurs, le *credit manager* est en fait subordonné à un directeur, financier ou... *credit* (si le directeur *credit* peut ici avoir le titre de *credit manager*, ce titre peut donc là décrire un rang inférieur). Toute configuration est possible. L'intitulé du poste masque le contenu réel du travail et le niveau hiérarchique de son occupant ; un même intitulé de poste renferme différentes situations de travail. Comme les *credit managers* de l'APCM s'y déclarent selon la dénomination usitée dans leur société et selon leur rang hiérarchique, participer à créer un diplôme qui soit solidaire du métier, pour l'APCM, c'est donc, aussi, y mettre de l'ordre, tenter de faire apparaître dans les nomenclatures des emplois le système de positions qu'elle voudrait voir attaché à la « fonction » :

« Le répertoire des titres impose de définir la fonction. [...] On a dû décliner tous ses métiers : *credit manager* (le patron), responsable-recouvrement, analyste-crédit, chargé de recouvrement, assistant *credit manager* (ses subordonnés). »
(Secrétaire, APCM)

Les choix des employeurs en matière d'organisation du travail s'imposant aux *credit managers*, le Master les autorise à en présenter une structuration univoque. De plus, cette structuration acte que, désormais, le métier n'est censément plus accessible à tous. L'existence du Master peut en effet entraîner, dans diverses branches, une élévation du niveau de formation requis pour prétendre à l'embauche (à niveau hiérarchique d'emploi constant). Si l'exigence quant au niveau de diplôme s'accroissait, l'accès au métier pourrait être interdit à ceux qui, s'ils y satisfaisaient, n'y satisfont plus. Reconnu, protégé de la concurrence des territoires voisins (Abbott, 1988), le métier tend aussi à se fermer. Des adhérents siègent au jury de sélection des candidats à l'inscription au Master et y enseignent, contrôlant en partie les conditions de son attribution. Encore (très) loin d'être un ordre, l'APCM s'habille néanmoins en instance régulatrice du marché du travail professionnel.

2.2 Produire l'expertise, un processus distribué

L'expertise est formée des « dernières évolutions » du métier. Procédant exclusivement par la comparaison et l'échange de pratiques et d'expériences entre praticiens³¹, elle n'agrège pas des *best practices* qui auraient été retenues – puis objectivées – pour, outre leur efficacité, leur irréductibilité relative aux vicissitudes de la vie des affaires et aux mutations affectant son cadre juridique. L'APCM organise diverses sortes de confrontation entre les professionnels (« dîners-débats », « rencontres » thématiques, « groupes de réflexion »), au terme desquelles ses permanents évaluent, synthétisent, diffusent³² les contributions des participants. Quand l'envi-

31. À mesure que le niveau de la formation proposée par l'APCM s'élève, la pédagogie est aussi moins formelle.

32. Via la revue professionnelle ou l'espace adhérent du site Internet, notamment.

ronnement enserrant l'activité des entreprises d'une branche particulière évolue, les *credit managers* concernés sont invités à y confronter leurs points de vue, leur expérience de la question. L'APCM en déduit une « bonne pratique », qu'elle diffuse à ses adhérents. Elle opère de pareille manière lorsqu'un problème inhérent à l'exercice du métier émerge. Ces problèmes sont ordonnés ; une solution (ou un éventail de solutions), issue de l'échange, est proposée pour chacun, que les adhérents peuvent consulter. Ainsi naît un répertoire de savoirs formés empiriquement, utiles dans certains contextes. Cette cartographie de modes opératoires forme aussi un répertoire de « cas », lesquels, exemplaires à un moment donné de l'état de l'art, peuvent avoir valeur de précédents³³. Tout adhérent a intérêt à y puiser dès lors que les conditions renfermant la difficulté à laquelle il se heurte sont proches de celles qui ont accouché d'un des cas recensés³⁴. Partant, la cohésion entre professionnels n'est pas qu'une affaire d'attitude, mais aussi et surtout de « culture », diversement mobilisée selon des modalités affectées par l'identité de l'employeur par exemple³⁵. C'est en effet l'aptitude à « savoir s'y prendre » en situation qui compte. Plus on a d'expérience, plus on a eu accès à celles des autres, et plus son répertoire est riche de cas ; plus la probabilité d'avoir déjà eu vent d'un problème est forte, plus on a de chances, dès lors, non seulement de le résoudre, mais encore de le faire à moindre coût et dans un délai raisonnable.

Le professionnel de la gestion – en particulier le *credit manager* – raisonne par analogie. Mais, absorbant ce qui l'entoure, construisant, de cette sorte, son expertise, il est aussi en mesure d'affronter un problème nouveau dans l'exercice de son travail. Face à ce type de problème, il peut se fier à son « intuition », pourvu qu'elle soit suffisamment « lestée par l'expérience » (les mots sont de Champy, 2009). Aussi, leur exercice recelant une dimension « réflexive » (Schön, 1983)³⁶, « conjecturale » (Champy, 2009, 2011)³⁷, les métiers de gestion s'approchent de ce que Champy nomme « professions à pratique prudentielle ». S'approchent seulement. Entre autres raisons, outre qu'ils ne sont pas des « professions », le degré d'« abstraction » du « savoir » (au sens d'Abbott, 1988) en soutenant la pratique – ici, le savoir technique auquel les élèves du Master sont formés – reste en effet trop faible pour que l'emploi du terme « prudentiel » soit pleinement pertinent³⁸.

Dans ces conditions, le professionnel, au-delà de son niveau de diplôme, reste celui qui sait pour avoir éprouvé, appris de ses erreurs et de celles de ses pairs. Sanction formelle d'une familiarisation aux enjeux du métier considéré, les cursus de formations y « préparant » (s'ils existent) indiquent que les diplômés ont « appris à apprendre plus facilement » (selon les mots de Boudon, 1969). Le jugement des pairs quant à la valeur d'un des leurs porte avant tout sur la variété et le nombre de ses expériences. D'une certaine façon, c'est antithétique. Car soit l'expertise s'acquiert *via* un long apprivoisement de l'objet, soit elle s'acquiert par une confrontation à cet objet, mais de positions diverses. Le « meilleur » *credit manager* est-il celui qui connaît une carrière de *credit manager* dans une seule entreprise, ou celui qui, avant de le devenir, travailla dans des sociétés différentes, dans la finance, le droit, le commerce, voire dans d'autres

33. Si l'APCM cherche à développer l'adhésion, c'est donc aussi que plus ses membres sont nombreux, plus le nombre de cas qu'elle peut inventorier est grand ; elle tend alors à devenir incontournable.

34. C'est pourquoi les employeurs ont intérêt à ce que leurs cadres participent aux échanges.

35. La « culture » est entendue dans un sens proche de celui de Swidler (1986) : « Une boîte à outils [...] que les gens peuvent utiliser dans des configurations variées pour résoudre différentes sortes de problème » (citée par Corcuff, 1995).

36. Soit une « réflexion sur l'action en cours d'action ».

37. Bien sûr, la part de « conjecture » peut être plus ou moins grande, selon le métier.

38. Champy soutient que les « métiers non protégés à pratique prudentielle » relèvent de la « fiction théorique » (2009). Mais il admet que certains s'en « rapprochent », sans mentionner les métiers de gestion.

domaines ? Autre contradiction : si l'expert se caractérise notamment par la variété de ses expériences, alors la diversité des profils y menant est richesse pour la profession. L'absence de protection de son accès est valorisée par les professionnels, ayant pour vertu, selon eux, d'enrichir le contenu de leurs échanges. L'existence de diplômes tend à homogénéiser leurs profils et, par-là, à l'appauvrir.

★★

Analyser l'action des *credit managers* organisés a permis d'établir que la professionnalisation du *credit management* signifiait son érection en territoire, érection décrivant le regroupement en « fonction », dans toute entreprise, des postes de travail dont le contenu se rapporte à la gestion du « compte-client ». Cette « affirmation » du *credit management* dans les entreprises oblige les *credit managers* à définir une mission identifiant le domaine de compétence devant leur revenir. Ils doivent déjà convaincre les entreprises, voire les pouvoirs publics (voire, encore, convaincre ces derniers pour espérer convaincre les premières), de leur efficacité. Ici, c'est paradoxalement au nom du marché (des biens et services) qu'il faut « entraver » le fonctionnement du marché (du travail). Ils doivent aussi légitimer le territoire revendiqué par une expertise qui leur serait propre. S'il faut qu'un *credit manager* ait l'exclusivité de la gestion du « compte-client » de son entreprise, c'est bien parce que sa compétence est censée dépasser la somme des compétences en la matière des autres cadres. Or, quoique sa production révèle le caractère « réflexif » de la pratique, l'expertise n'est pas de nature à dissuader la contestation du territoire convoité, puisque rien ou presque, en elle, ne peut être « objectivement » relié à un métier plutôt qu'à un autre. Peut-être même que le pendant du faible formalisme du « savoir expert » qu'exige la pratique des métiers de gestion est une part relativement grande de « réflexivité ». Ce qui expliquerait la difficulté à justifier qu'un métier prenne en charge un pan de la production à la place d'un autre. Dernier facteur de la reconnaissance du *credit management*, le diplôme, qui l'identifie au sens propre. Si le Master en *credit management* sert à circonscrire un marché du travail professionnel, il sert surtout la visibilité du métier, encore méconnu de la plupart des employeurs.

Les « professionnels » vivant une situation que les *credit managers* organisés estiment idéale, tout se passe comme si les écrits fonctionnalistes leur servaient de manuel. À l'intérieur du salariat, le groupement des occupants de types d'emploi similaires, la convergence de leurs pratiques, la foi en une morale du travail – quand bien même celle-ci s'avérerait finalement assez peu contraignante pour les employeurs –, l'engagement pour favoriser la création d'une formation supérieure soutiennent la légitimité à travailler d'une façon irréductible aux injonctions hiérarchiques, soutiennent l'autonomie quant à la définition de l'organisation du métier dans les entreprises et quant à la définition des fins de l'activité (« assainir l'économie » plutôt qu'« assassiner le client »), soutiennent la clôture relative du marché de l'emploi et son corollaire, la dissociation de la compétence individuelle du carcan d'une branche ou d'une entreprise particulière.

Professionnaliser son activité, c'est toujours défendre la spécificité et, partant, la valeur de la compétence qu'on pense exigée par son exercice. C'est aussi une question de rapport de force que d'obtenir qu'un niveau élevé de compétence – quoi qu'on pense par ailleurs de sa légitimité – lui soit reconnu nécessaire. Ses possesseurs pourront en effet espérer un plus grand prestige, ainsi qu'une rétribution plus élevée que : 1) les gens moins qualifiés, 2) leurs prédécesseurs, ceux qui, s'ils exercèrent à peu près la même activité, le firent à une époque où il était jugé qu'elle n'appelait pas de compétence spéciale. Quiconque se réclame de la qualité de professionnel, quels que soient son activité et le contexte dans lequel il l'exerce, pense que ce qu'il fait n'est pas à la portée du premier venu, qu'il n'a pas besoin qu'on lui indique comment faire son travail et que sa compétence justifie des responsabilités élargies. De ce point de vue, les activités de gestion, qui évoluent régulièrement sous l'effet conjugué de facteurs n'ayant pas toujours de rapports entre eux, sont un objet idéal pour comprendre les mécanismes de la professionnalisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott A. (1988), *The System of Professions*, University of Chicago Press, Chicago.
- Berland N. (1999), *L'Histoire du contrôle budgétaire en France*, doctorat en science de gestion, Paris IX.
- Boltanski L. ([1982] 1999), *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit, Paris.
- Boudon R. (1969), *Les Méthodes en sociologie*, PUF, Paris.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, Paris.
- Champy F. (2009), *La Sociologie des professions*, PUF, Paris.
- Champy F. (2011), *Nouvelle théorie sociologique des professions*, PUF, Paris.
- Corcuff P. ([1995] 2004), *Les Nouvelles Sociologies*, A. Colin, Paris.
- Fombonne J. (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises*, Vuibert, Paris.
- Hughes E. ([1951, 1958, 1963] 1996), *Le Regard sociologique*, trad. fr., EHESS, Paris.
- Menger P.-M. (2003), dir., *Les Professions et leurs sociologies*, MSH, Paris.
- Paradeise C. (1985), « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, vol. 27, n° 1, pp. 17-31.
- Piotet F. (2002), dir., *La Révolution des métiers*, PUF, Paris.
- Piotet F. (2007), *Travail et emploi. Le grand écart*, A. Colin, Paris.
- Schön D. ([1983] 1994), *Le Praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, trad. fr., Logiques, Montréal.
- Wilensky H. (1964), "The Professionalization of Everyone?", *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 2, pp. 137-159.

Le personnel hospitalier face à l'engagement syndical.

Quelques remarques à propos d'un travail de terrain

Georges Ubbiali *

* Georges Ubbiali
Département de sociologie,
université de Bourgogne
UMR-CNRS 5605

1. Merci aux nombreux
lecteurs critiques des
versions antérieures de ce
texte.

2. Pour un aperçu,
voir Battagliola Françoise,
*Histoire du travail des
femmes*, Paris,
La Découverte, 2008. ; lire
également les contributions
rassemblées in Dunezat
Xavier, et alii, coord., *Travail
et rapports sociaux de
sexe. Rencontres autour
de Danièle Kergoat*, Paris,
L'Harmattan, 2010.

3. Maruani Margaret dir.,
*Les Nouvelles Frontières
de l'inégalité*, Paris, La
Découverte, 1998 ; Ephésia,
La Place des femmes, Paris,
La Découverte, 1995 ; *Les
Femmes. Portrait social*, Paris,
Insee, 1995.

4. Dans une version
vulgaire, voir Closets F.
de, *Toujours plus. Pour en
finir avec la syndicalité*,
Paris, Seuil, 1985 ; dans
une version plus élaborée,
Rosanvallon Pierre, *La
Question syndicale*, Hachette,
1989, ou Noblecourt
Michel, *Les Syndicats
en question*, Paris, Éd.
Ouvrières, 1990.

5. Ion Jacques, Franguidakis
Spryor, Viot Pascal, *Militer
aujourd'hui*, Paris, Autrement,
2005.

6. Thèse particulièrement
bien exprimée chez
Ion Jacques, *La Fin des
militants ?*, Paris, Éd. Atelier,
1997.

« *La société ne se compose pas d'individus, elle exprime la somme des relations, conditions etc., dans lesquelles se trouvent ces individus les uns par rapport aux autres. C'est comme si l'on voulait dire que, du point de vue de la société, il n'y avait ni esclaves, ni citoyens : ce sont des humains, les uns comme les autres. Bien au contraire, ils le sont en dehors de la société. Être esclave ou citoyen constitue des relations sociales, des relations des individus A et B. A n'est pas comme tel esclave, il le devient dans et par la société.* »

K. Marx, *Principes d'une critique de l'économie politique*, p. 281,
in Œuvres, II, Économie, Paris, Gallimard, 1968

Résumé : *L'action syndicale apparaît comme un terrain fructueux pour aborder la question d'une individualisation des rapports au collectif. Le postulat d'une relation individualisée à l'organisation se confirme-t-il sur le terrain de l'hôpital ? Les nouvelles syndiquées expriment elles une relation singularisée à l'organisation, manifestant la primauté d'un Je sur un Nous englobant ?*

Mot clé : *syndicalisme, genre, hôpital, engagement, individualisation, individu, sujet*

Introduction¹

Le domaine du travail apparaît particulièrement fructueux quand on s'intéresse à la question croisée du genre et du processus d'individualisation. D'une part parce que cette thématique est fondatrice des réflexions sur le genre², d'autre part, certains secteurs professionnels concentrent l'essentiel du personnel féminin³. De ce point de vue, le terrain de l'hôpital semble singulièrement fécond. Notre intérêt se portera ici sur la question d'une possible individualisation croissante du rapport à l'organisation syndicale. En effet, de nombreux travaux en syndicalologie⁴ et dans le domaine de l'action collective⁵ ont avancé l'idée qu'une des dimensions de la crise du syndicalisme réside dans une relation de plus en plus individualisée aux organisations syndicales. Les personnes participant à l'action collective seraient plus dans une posture cultivant la singularité, affranchie d'implication personnelle et finalement présentant un portait où c'est le Je de l'individu qui prime sur le Nous du collectif⁶.

Afin de répondre à cette interrogation, une série d'entretiens approfondis a été conduit avec l'ensemble des nouveaux adhérents d'une des organisations syndicales de l'hôpital retenu. Rappelons que « l'hôpital,

c'est près de la moitié des dépenses de santé en France. [...] Le personnel, c'est plus de 70 % des dépenses hospitalières. [...] Plus d'un million de personnes travaillent dans le secteur hospitalier (ce qui correspond en 1995 à 940 000 ETP, dont plus des trois quarts dans le public) »⁷. Le personnel féminin y occupe une position prépondérante, selon le principe d'une féminisation inversement proportionnelle au taux de qualification. Sur les 3 701 personnes travaillant dans ce Centre hospitalier universitaire (CHU), les femmes représentent 82,4 % du personnel. La représentation syndicale s'exprime à travers la CFDT, la CGT, FO, ainsi que l'Unsa et SUD-santé créé en 2005. La CFDT est la première organisation dans les différentes instances (CAP⁸ locale, CAP départementale et CTE). L'enquête porte sur la section CGT qui compte 77 adhérents en 2005, essentiellement implantés dans les services médico-techniques et ouvriers. On trouvera en annexe les caractéristiques sociales des huit nouveaux syndiqués (sept femmes, un homme) ayant pu être contactés (sur les onze) que compte la section syndicale.

La première partie de ce travail repose sur la construction d'une typologie de ces nouveaux adhérents (qui se révèlent être de nouvelles adhérentes). À partir de cette réflexion typologique, on pourra alors s'interroger sur ce que la syndicalisation récente de personnels féminins permet d'avancer sur le supposé processus d'individualisation⁹ dans le travail hospitalier.

Que nous apprennent ces personnes (ces femmes) sur leur rapport au syndicalisme ?

I – Qui sont les nouveaux adhérents ?

Pourquoi ces individus rejoignent-ils le syndicalisme ? Retenons tout d'abord que le choix de la CGT se révèle assez aléatoire. En effet, la dimension idéologique de l'organisation compte peu dans leur ralliement. L'explication donnée par deux nouvelles adhérentes illustre cette non-congruence entre l'identité de la confédération et les motivations d'adhésion.

« Q : Vous êtes arrivée à la CGT, parce que... »

R : Pour moi, je ne serais jamais allée à Force ouvrière. Parce que, pour moi, ça a une connotation communiste. Je n'y connais rien. Mais je ne serais jamais allée me syndiquer à Force ouvrière. » (Entretien n° 4)

« J'ai pris CGT parce que je connaissais des personnes qui travaillaient... Ah, la CGT, la CFDT ou FO, c'est pareil. Mais je connaissais des personnes à la CGT. » (Entretien n° 3)

En effet, l'adhésion se réalise d'abord par proximité physique avec l'organisation. C'est parce que l'institution syndicale existe sous forme incarnée dans l'entourage des salariées, c'est parce que des militant(e)s travaillent dans le service que de nouveaux membres adhèrent¹⁰.

7. Chevandier Christian, *Les Métiers de l'hôpital*, Paris, La Découverte, 1997, p. 3.

8. CAP : commission administrative paritaire ; CTE : comité technique d'établissement.

9. À ce stade, le terme d'individualisation mérite d'ailleurs d'être précisé. En effet, comme le précisent Cardon et Pfefferkorn, au moins deux acceptions du terme doivent être distinguées. D'un côté, l'individualisation renvoie au processus de construction d'un individu abstrait, promu par la théorie libérale ; de l'autre, l'individualisation doit se comprendre dans le sens d'une individualité sociale. Cf. Cardon Philippe, Kergoat Danièle, Pfefferkorn Roland, ss dir., *Chemins de l'émancipation et rapports sociaux de sexe*, Paris, La Dispute, 2009. Se reporter à l'introduction où cette notion est précisée.

10. Sous cet angle le syndicalisme hospitalier ne se différencie guère des autres secteurs d'emploi, où ce constat a déjà pu être dressé, en particulier à partir de la discussion sur les élections professionnelles. Cf. Groux Guy, Mouriaux René, « Syndicalisme sans syndiqués : dimensions et dilemmes », p. 67-86, in Perrineau Pascal, dir. *L'Engagement politique. Déclin et mutation*, Paris, Presses FNSP, 1994

« Q : En fait, vous n'avez pas vraiment choisi la CGT...

R : J'ai été là parce que je connaissais P. Comme je la connaissais, je me suis dit, autant me tourner vers elle. » (Entretien n° 8)

Le syndicat se présente d'abord comme inscrit dans un réseau d'interactions quadrillant (plus ou moins systématiquement) l'espace hospitalier par la présence dans les services de ses militants et militantes.

À partir de cette remarque préalable, deux profils très clairs dans les motivations de se syndiquer peuvent être dégagés : un premier profil qu'on qualifiera d'extrodéterminé et un second dit introdéterminé, pour s'inspirer des catégories avancées par Andolfatto et Labbé¹¹.

1. Le type extrodéterminé correspond à l'obtention d'un service ou d'une aide par l'institution syndicale. Il apparaît prépondérant dans les explications avancées par les personnes de notre groupe.

« Q : Dans quelles circonstances avez-vous rencontré la CGT ou le syndicalisme ?

R : Pascale [la secrétaire syndicale] travaille vers moi. Quand j'ai commencé en 91, elle travaillait dans le service. On a sympathisé, tout ça. Et j'ai changé de service. Quand je suis revenue en radiothérapie, on a bossé de nouveau ensemble. Et j'ai eu des problèmes de santé en 2002. Et, en 2004, je ne savais plus que faire, j'étais perdue. Et puis je me suis rappelé que Pascale faisait partie d'un syndicat. Pourquoi ne pas lui demander des conseils ? Et puis elle était toute contente. Et finalement elle s'occupe pas mal des ASH. Et c'est elle qui m'a sortie de mes problèmes. Parce que je ne savais plus quoi faire. » (Entretien n° 8)

11. Anfolatto Dominique, Labbé Dominique, *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, 2000. En fait, ces deux auteurs proposent trois grands types d'adhésions (voir p. 15 et suiv.) : utilitariste, extrodéterminé et introdéterminé. L'adhésion utilitariste repose sur un service fourni par le syndicat. L'adhésion extrodéterminée, quant à elle, s'explique par « la pression du collectif de travail ou de l'entourage familial », tandis que l'introdéterminée est « provoquée essentiellement par des valeurs et la personnalité du syndiqué lui-même ». La différence entre ces deux catégories (utilitariste et extrodéterminée) ne nous paraît très convaincante. Nous lui substituons donc le binôme extrodéterminé (utilitariste, service) et introdéterminée (valeurs).

« Q : Donc, globalement, hormis ce problème avec la responsable, le travail, il se passait bien. Alors, dans quelles circonstances vous en êtes venue à vous syndiquer ?

R : C'est justement suite à ces problèmes avec cette responsable. Je suis allée voir du côté des syndicats. Quand j'étais à la pharmacie, avec l'ancien chef, j'étais dans un bureau où j'étais toute seule. Et puis l'ancienne est partie. Et ça se passait mal avec elle. J'étais plus ou moins victime de harcèlement, même si je ne l'ai jamais dit comme ça à la direction. Elle me faisait des reproches injustifiés. Vu qu'il n'y avait aucun témoin vu que je bossais toute seule, elle racontait ce qu'elle voulait. C'était toujours des propos de harcèlement, mais sans témoin. [...] Elle m'a d'ailleurs moins bien notée, puisque j'étais malade. Et là, je me suis dit, est-ce qu'elle a le droit de faire tout ça ? Je vais aller voir les syndicats. Et c'est eux qui m'ont... [...] Et ils m'ont bien dirigée. Ils se sont bien occupés de moi. Ils m'ont donné toutes les démarches à suivre pour faire au mieux un changement de service, sans que ça me retombe dessus. Sur la lettre à la DRH, j'ai indiqué que j'avais des problèmes avec cette personne. Et, là, la direction m'a répondu, consultez Intranet et trouvez-vous un poste. J'ai trouvé que c'était un peu léger. En fait, c'est surtout la CGT qui a trouvé que c'était léger par rapport au harcèlement dont j'étais victime. Donc, eux, m'ont bien aiguillée. On a refait une lettre à la direction générale. Et, trois semaines après, j'étais ici. Trois semaines à partir du moment où les syndicats se sont mobilisés. » (Entretien n° 3)

Le savoir-faire des militants leur permet de prendre en charge la gestion des cas particuliers ou des problèmes vécus sur le mode personnel mais qui ne sont jamais que la manifestation individuelle des relations collectives de travail. Face à de véritables novices en matière d'action collective, leur capacité à intervenir dans une organisation du travail fortement marquée par des traits bureaucratiques¹², leur attire la reconnaissance de leurs pairs. Leur mobilisation permanente pour diffuser l'information¹³, gérer les carrières par le biais des instances paritaires, démêler et défendre les cas problématiques (voire parfois kafkaïen, ainsi que des témoignages ont pu nous les faire saisir) incite un certain nombre d'agents à prendre leur carte au syndicat qui a si bien soutenu leur cause. L'adhésion est vécue « sous la forme d'une remise de soi à des responsables syndicaux perçus comme des virtuoses de l'action contestataire »¹⁴. Une forme de don-contre don fonctionne ainsi, aboutissant à des adhésions que certains militants eux-mêmes qualifient d'« opportunistes », dans le droit fil d'une conception marquée par l'élitisme en matière de recrutement¹⁵. Ivan Sainsaulieu va même jusqu'à avancer qu'« il existe même un complexe de culpabilité des militants, une "conscience malheureuse" face à cette reconnaissance sans confiance de la part des salariés, même si certains militants s'y réfugient face à la chute des adhésions de leur section¹⁶ ».

Ce type d'adhérent est marqué par un rapport en rupture avec l'identité affichée de l'organisation syndicale et par une forte réticence à l'engagement.

C'est au sein de ce groupe que l'on a recueilli des affirmations sur le peu d'intérêt pour la sphère de l'action collective dans ses différentes dimensions (associative, politique), voire une politisation inattendue car située à droite, ainsi qu'en attestent ces paroles :

« Q : Venez-vous d'une famille où il y avait des gens syndiqués, ou engagés ?

R : Oui, mon frère a fait de la politique. Il était conseiller à la mairie de Montbéliard. Ma famille aussi est très politique. Moi, j'en n'ai rien à foutre. C'est plutôt quelque chose qui m'enquiquine qu'autre chose. J'aime pas ça.

Q : Ils sont syndiqués ?

R : Non, politique, politique.

Q : À gauche, à droite ?

R : À droite. Mais il a arrêté. Ça le titille encore. Il aimerait bien prendre la mairie de son petit village. » (Entretien n° 7)

« Q : Ah si, une autre question encore. Vous vous intéressez un peu à la politique, aux élections ?

R : Oui.

Q : Vous avez une orientation ? C'est indiscret de vous demander pour qui ?

R : Non, c'est pour Nicolas Sarkozy. J'ai toujours eu des idées plutôt à droite. » (Entretien n° 4)

La participation aux grèves apparaît assez faible, en tous cas peu revendiquée. Il en va de même pour l'activité manifestante, qui est assez

12. Cet aspect n'est pas vraiment neuf puisque Crozier avait déjà repéré ce type de syndicalisme dès les années 50 lorsqu'il s'intéressait à la question de la bureaucratie. Cf. Crozier Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

13. Le syndicat CGT du CHU diffuse ainsi tous les mois (*Nouvelles de*, mois en cours) un bulletin d'informations auprès de l'ensemble des personnels. La CFDT fait de même, les autres organisations aussi, mais avec une régularité moins importante. S'y ajoutent de nombreux tracts par secteurs, par catégories et en fonction des événements.

14. Collovald Annie, Mathieu Lilian, « Mobilisation de salariés précaires et apprentissage d'un répertoire syndical », communication au colloque « Comment penser les continuités et les discontinuités du militantisme. Trajectoires, pratiques et organisations militantes », Ifresi, Ceraps, Clerse, Lille, 8-10 juin 2006, 16 p.

15. Lire notamment Bevort Antoine, « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif : le cas de la CFTC-CFDT », *Le Mouvement social*, 1994, n° 169, pp. 109-136 ; ainsi qu'Angenot Marc, « Masses aveuilles et militants virils », *Politix*, 1991, n° 14, pp. 79-86.

16. Sainsaulieu Ivan, « Le syndicalisme à l'hôpital : sociologie d'une insatisfaction », *Sève*, n° 18, printemps 2008, pp. 83-95. Citation p. 86.

systématiquement supplantée par d'autres priorités renvoyant à la vie quotidienne (vie familiale, éloignement, manque de temps, etc.).

« Q : Vous avez pris votre carte syndicale. Mais vous participez aussi aux grèves, aux manifestations ?

R : Non. De temps en temps la grève, mais autrement, non.

Q : Mais le syndicat ne vous incite pas à...

R : C'est pas ça. C'est que je ne prends pas le temps de le faire. J'ai une vie assez remplie. » (Entretien n° 4)

L'adhésion est vécue non pas comme un premier pas dans l'apprentissage d'un répertoire syndical plus ample (participation à des réunions, manifestations, prise de responsabilité, intégration plus poussée dans le collectif syndical, quelle qu'en soit la forme), mais comme une station finale (au moins dans ce que le sociologue peut observer à partir de sa période d'observation). Ce premier type est majoritaire parmi les nouvelles syndiquées que nous avons rencontrées.

2. Le second type, introduit, se caractérise par un rapport nettement plus politique à l'univers du syndicalisme et à ses valeurs. L'orientation pour la CGT n'est pas argumentée par un référentiel politique bien précis. En revanche, les prédispositions à l'adhésion syndicale se manifestent clairement.

D'ailleurs, parmi les trois nouveaux syndiqués qui constituent ce groupe, deux sont de « faux » nouveaux syndiqués. L'interviewé n° 1, le seul homme du panel, est un ancien DP-CGT, licencié dans le cadre de la restructuration de son entreprise de métallurgie. Son embauche à l'hôpital est, selon ses déclarations, le résultat des pressions du syndicat sur le maire, président du CA du CHU. Il est par ailleurs militant de longue date de la Fédération anarchiste (FA), même s'il « ne tient pas à faire intervenir ses préférences libertaires dans le milieu syndical ». (Entretien n° 1)

En souriant, il raconte qu'il lui a fallu quelques jours, après son embauche à l'hôpital, pour trouver le local syndical au milieu du dédale hospitalier. Sa démarche volontariste d'aller chercher sa carte n'avait d'ailleurs pas été immédiatement couronnée de succès puisque, ignorant les heures de permanence, il était tombé sur une porte close, l'obligeant à renouveler sa démarche quelques jours plus tard.

La deuxième personne se révèle être une ancienne militante CFDT, en rupture avec les orientations trop conciliatrices de cette centrale, dont elle fut membre pendant quinze ans. Elle a rejoint la CGT dans une période récente. Elle est également active sur le terrain politique puisqu'elle est membre de Lutte ouvrière (LO). Ses ressources en matière politique sont anciennes car elle fut membre de la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC) dès son adolescence¹⁷, dans les années 1970. Son ex-mari était également syndiqué et ses enfants n'échappent pas à cette socialisation à l'engagement puisque, selon ses paroles :

17. Sur l'apport du courant JOC au syndicalisme CGT, on lira le témoignage de Apostolo Mario, *Traces de luttes. 1924-2007. Mon engagement entre utopie et réalité*, Paris, Autrement, 2008.

« Q : *Et vos enfants, qu'en disent-ils de votre engagement ?*

R: Ils n'ont rien contre. De toute façon, ils m'ont toujours vue comme ça. Ils ne militent pas, mais ils ne sont pas contre. Ils ont de bonnes idées. Mais ça viendra quand ils seront stabilisés. »
(Entretien n° 2)

Élue syndicale, elle participe au développement de son organisation, occupant plusieurs responsabilités, dont celle de représentante du personnel. C'est par son intermédiaire que plusieurs primo-syndiqués du premier type ont rejoint la CGT, dans la dernière période.

Le troisième cas est sans doute le plus significatif, car il s'agit d'une « vraie » syndiquée nouvelle. Jeune infirmière fraîchement sortie de formation, elle commence sa carrière professionnelle au CHU. Son milieu familial se révèle en assonance complète avec le syndicalisme et l'action collective. Son mari, conducteur de train, est syndiqué à la CGT. Son frère, agent EDF, adhère à la même centrale. Les repas familiaux sont nourris par le récit des manifestations contre le CPE. À la question de la socialisation de ses enfants, elle réplique : « Les miens sont encore petits. C'est pas leur préoccupation. Mais je pense qu'il y aura cet état d'esprit à la maison. » (Entretien n° 5)

Elle raconte son adhésion sur le mode de l'actualisation d'une prédisposition bienveillante à l'égard du syndicalisme et ne rejette pas l'idée d'un engagement plus affirmé dans l'action syndicale.

« Q : *Mais comment cet engagement se déclenche ? Comment vous en êtes venue...*

R : À vrai dire, j'y ai pas pensé tout de suite. Et puis ensuite les circonstances ont fait que... Et c'est vrai que d'avoir une personne dans le service qui soit syndiquée et dynamique ça motive un peu. J'avais déjà pensé à me syndiquer. Eh bien, voilà l'occasion. Je pense aussi que le facteur déclenchant, c'est d'avoir rencontré X. Tiens, c'est le moment de le faire. [...]

Q : *Vous êtes syndiquée depuis peu, mais vous avez l'intention de faire un peu quelque chose ?*

R : Il faut attendre, mais je suis intéressée pour aller aux réunions. C'est une volonté de s'engager. [...] J'ai envie de participer à cette vie-là. Et d'apporter ma contribution. Je travaille, j'ai envie de m'investir dans la société. J'ai envie que ça amène une réflexion. De faire en sorte que des choses s'améliorent au niveau de l'établissement. »

Si l'on exclut les deux cas de « faux » nouveaux syndiqués, aussi paradigmatique qu'apparaisse le cas de l'interviewée n° 5, son cas se révèle bien isolé.

La (rare) propension à rejoindre le mouvement syndical dans le milieu hospitalier s'actualise de manière prépondérante par une forme que l'on peut qualifier d'extrodéterminée, c'est-à-dire où prévalent des rapports délégataires et utilitaristes à l'égard de l'institution syndicale, au détriment d'une forme (de type introdéterminée) plus en lien avec les valeurs politico-culturelles portées par le syndicalisme.

De cette prédominance du type extrodéterminé sur le type introduit, peut-on en inférer la manifestation d'un individualisme contemporain, en relation avec l'adhésion syndicale ? Le syndicalisme ne serait qu'une institution sociale au sein de laquelle se manifesterait un individualisme contemporain ? En d'autres termes, les formes contemporaines d'affirmation de l'individualité s'insinuent-elles jusque dans les relations que les salariés établissent avec les entrepreneurs d'action collective qu'est la forme syndicale ?

2 – Quel individu(e) ?

À partir du corpus rassemblé, on constate donc la place prépondérante d'une relation utilitariste au syndicalisme dans les pratiques et les discours des nouveaux adhérents.

Peut-on pourtant en déduire qu'il s'agirait là de l'indicateur d'une poussée individualiste, d'un rapport plus distancié¹⁸, moins impliqué à l'action collective¹⁹ ? Retrouverait-on cette tendance à l'individualisation des rapports sociaux y compris donc dans le domaine de l'action collective ?

Notons tout d'abord une remarque sur la question du changement supposé du personnel hospitalier face au syndicalisme. Cet aspect ne peut être démontré dans le cadre de cette intervention car par définition la question du changement implique un rapport au temps long et donc un autre dispositif méthodologique pour saisir ces évolutions postulées. En l'état des connaissances²⁰, peu d'arguments militent réellement pour une attitude nouvelle des personnels hospitaliers à l'égard du syndicalisme, car il serait vain de chercher une phase correspondant à un syndicalisme mieux implanté.

Certaines indications, repérées dans les discours portés par ces nouveaux syndiqués, tendent à sérieusement interroger cette affirmation. On peut repérer trois aspects qui parsèment les discours des personnes interrogées et qui questionnent cette évidence. Ces trois thèmes encadrent en quelque sorte la relation au syndicalisme. Ces trois dimensions dérivent toutes du travail, mais avec des déclinaisons assez différentes.

Il s'agit tout d'abord des évolutions perçues du travail hospitalier, de la prépondérance du collectif dans le travail et, enfin, du temps de travail.

a. L'hôpital constitue un univers professionnel de plus en plus exposé à des impératifs de changement et de rationalisation²¹ découlant des processus de modernisation néo-libérale des services publics²². De cette réorganisation-rationalisation permanente, l'organisation secrète un « malaise des soignants », pour reprendre le titre d'une enquête de terrain conduite dans une série d'institutions hospitalières²³. Bien que les personnes interrogées n'aient pas été interviewées sur le thème des conditions d'exercice de leur travail, elles ont toutes fait écho à la dégradation des conditions de travail. Cette perception se manifeste à travers l'évocation de multiples dimensions du travail.

18. Cf. Ion Jacques, *La Fin des militants ?*, Paris, Atelier, 1997.

19. Perrineau Pascal, dir., *L'Engagement politique : déclin ou mutation*, Paris, Presses Sciences-Po, 1994.

20. À notre connaissance, le constat d'une carence importante en matière de connaissance du syndicalisme hospitalier n'a pas été dépassé depuis qu'il a été formulé dans le cadre de la Journée d'étude sur le militantisme hospitalier, tenue à l'université de Paris le 15 juin 2000, sous la direction de Christian Chevandier. Actes consultables en ligne sur www.maitron.org

21. Sainsaulieu Ivan, *L'Hôpital et ses acteurs*, Paris, Belin, 2007, et *La Communauté de soins en question. Le travail hospitalier face aux enjeux de société*, Paris, Lamarre, 2006.

22. Se reporter à Jobert Bruno, dir., *Le Tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1994. Lire également le chapitre consacré à « L'hosto », pp. 29-41, in Deceze Dominique, *Services publics. La grande braderie*, Paris, J.-C. Gawsewitch, 2007.

23. Cf. Sainsaulieu Ivan, *Le Malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital*, Paris, L'Harmattan, 2003.

« En cuisine, quand je suis arrivé, on était cinq. Et puis il y en a un qui est parti en longue maladie. Il n'a pas été remplacé. Si bien qu'on travaille en règle générale à trois, pour faire le même boulot [...] Le plus dur, c'est quand il faut soulever des choses. Les commandes, c'est toujours terrible. On a des colis assez lourds. Avant, on pouvait bosser à deux pour les cartons les plus lourds. Maintenant, si c'est moi qui suis chargé des commandes, s'il faut que j'attende que le collègue soit disponible, je ne peux pas finir à temps. Alors je force. Mais je le sens en sortant, parce que je n'ai plus 20 ans. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé au gars en longue maladie. Il s'est pété le dos. » (Entretien n° 1)

La pression de l'encadrement pèse de plus en plus lourd, ainsi que l'évoque ce récit :

« Notre vieille cadre est partie en retraite. On vient de nous en donner une nouvelle, qui sort de l'école. On peut se demander d'ailleurs ce qu'ils leur apprennent. La première chose qu'elle a faite en arrivant dans le service, c'est de mettre un panneau sur son bureau : "Interdit d'entrer". Le problème, c'est que dans son bureau, on y stocke du matériel. Il va falloir qu'on frappe pour aller chercher des étiquettes ? Pareil pour les plannings. Avec l'ancienne, on s'arrangeait entre nous et ça marchait. Elle, elle nous a dit que ça relevait de sa responsabilité. » (Entretien n° 2)

Soulignons également le fait qu'une bonne partie des interviewées fait état d'un sentiment diffus de peur dans l'exercice de son métier.

« J'ai essayé de me débrouiller tout seul pour régler mon cas. Mais j'avais peur finalement, peur que l'hôpital me mette à la porte. » (Entretien n° 8)

« Il y en a que je n'arrive pas à syndiquer. Ils sont contractuels. Et elles ont la trouille de ne pas être stagiaires. » (Entretien n° 2)

À ce sentiment diffus s'ajoutent la question du blocage salarial, la réorganisation des services consécutive à de nouveaux modes de gestion (passage à la tarification à l'activité, T2A), « nouvelle loi d'airain budgétaire »²⁴, la raréfaction des concours et donc de la possibilité d'obtenir des postes de titulaires. On retrouve à travers les paroles exprimées ce qui constitue les fondamentaux de l'argumentaire syndical.

Cette banalisation du travail hospitalier consécutive à la promotion d'un hôpital-entreprise (entendu comme géré sur le mode d'une entreprise privée) peut d'ailleurs être revendiquée par une partie de l'encadrement et de la direction, ainsi qu'en atteste la prose du directeur général : « Ce document (projet d'établissement 2007-2011) finalisera les attentes et les projets de l'ensemble de la communauté hospitalière, qui, toutes catégories confondues, travaillent depuis plus d'un an à son élaboration, au travers de nombreux groupes de réflexion. Lors de sa dernière séance du mois de décembre, le CA a également arrêté le cadre général de l'organisation de l'établissement, à titre expérimental, en pôles d'activité. Cette organisation en pôles d'activité, à la fois attendue et redoutée par certains, a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la prise en charge des malades.

24. « C'est une entreprise l'hôpital. C'est géré comme une entreprise. Ils commencent à créer des pôles d'activité. Avec un chef de pôle, des surveillants. Il y a de plus en plus de chefs là-dedans. Mais on n'entend jamais parler de patients dans leur nouvelle organisation. J'ai des textes, mais jamais on ne parle du patient. On gère une entreprise. Il faut faire des bénéfices. On est payé à l'activité. » (Interview n° 2)

Sur le plan de la gestion, elle s'inscrit dans un dispositif à plusieurs dimensions, mais dont le fondement essentiel est de permettre aux équipes de l'ensemble des services de disposer d'un espace décisionnel plus important dans la gestion des moyens qui sont mis à leur disposition, dans le cadre d'un dispositif contractuel et d'une politique d'intéressement²⁵. »

Les transformations du système de santé hospitalière, relayées au niveau des directions exécutives des hôpitaux, dessinent un cadre général de travail accentuant et fragilisant l'action collective des salariés et leur rapport à l'organisation syndicale. La croissance des difficultés objectives dans la réalisation des tâches, soulignées par nos interlocuteurs, pèse directement sur le développement d'une individualité protestataire revendiquée. Ce contexte de travail dégradé s'érige donc bien comme un premier obstacle à un apprentissage des postures contestataires et syndicales.

b. S'y ajoute un second aspect, la prépondérance du collectif dans l'expression de l'identité au travail.

Ce thème n'était pas explicite lors du protocole d'enquête de départ. Il s'est rapidement imposé tant il sature les discours. Certes, ce collectif prend des formes variées selon les interlocuteurs : l'équipe, le service, le groupe de travail, la catégorie professionnelle (« nous, les ASH »). Mais ce « nous » se trouve systématiquement au centre des discours dès que l'on évoque la question du travail et de sa réalisation. Attention, cependant, il ne s'agit pas d'hypostasier ce « nous ». Il ne s'agit pas d'un « nous » holiste, incluant tout le monde. Il est borné souvent par les catégories et les qualifications professionnelles, en particulier en direction des médecins, qui se trouvent être également le personnel le plus qualifié. On retrouve là toute la thématique des rapports et collaborations interprofessionnelles dans le cadre d'une organisation du travail extrêmement hiérarchisée, qui a trouvé ses prolongements à l'occasion des grèves infirmières de la fin des années 80²⁶.

Notons au passage que cette forte intégration des individus dans les collectifs de travail ne se traduit pas, au niveau syndical, par des adhésions massives. Le taux de syndicalisation y serait plus proche de ce qu'il est dans le secteur privé (5 %) qu'il ne l'est dans le secteur public (15 %). De ce point de vue, l'observateur se trouve face à un paradoxe. Alors que précisément cette intégration laborale a constitué la matrice du syndicalisme dans certaines corporations, ce processus ne s'est pas réalisé dans le monde hospitalier.

c. Enfin, à l'exception d'un homme, l'ensemble du corpus ressort du sexe féminin.

Cette prégnance du genre féminin parmi ce groupe de syndiquées récentes imprègne sa marque sur le discours et les pratiques, sans que cette spécificité ne soit pour autant revendiquée. Pour autant, le récit des motivations les ayant amenées à se syndiquer résonne de leur inscription dans les rapports sociaux de sexe²⁷.

25. Le directeur général, « Éditorial », *Hermès. Revue du CHU*, n° 42, 1er trimestre 2007.

26. Lire notamment Chevandier Christian, « Unies dans l'action. Les infirmières coordonnées », communication au colloque « Unité syndicale, fatalité de la division ? », Paris, CGT, 28-29 novembre 2007.

27. Sur l'intérêt de ce concept, Pfefferkorn Roland, *Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes*, Paris, La Dispute, 2007.

Certes, les difficultés ou les pratiques sociales singulières découlant de cette position dans les relations entre les sexes sont présentées comme relevant de choix individuels, soit de parcours de vie relevant du privé ou de l'intime. Cette configuration des discours relève de ce que Danièle Kergoat a nommé le « syllogisme du sujet sexué féminin »²⁸. Cette notion renvoie à l'existence d'une conscience clivée ou dominée empêchant ces femmes de se penser en tant que membres d'un collectif. On voudrait s'arrêter ici sur deux illustrations, à l'intersection de la sphère du travail et de la famille, du public et du privé.

La première porte sur le temps de travail et ses conséquences en termes de syndicalisation, la seconde renvoie pour sa part au statut matrimonial.

Parmi les personnes du corpus, seul l'homme et la plus jeune du groupe n'ont pas travaillé à temps partiel à un moment donné de leur parcours professionnel. Quel que soit leur statut matrimonial (mariée, en couple, séparée ou divorcée), toutes les femmes rencontrées sont mères. Toutes ont « choisi » à un moment de leur carrière professionnelle d'avoir recours soit à un congé parental, soit à un temps partiel pour s'occuper des enfants. Les conditions du statut de la fonction publique font que cette possibilité d'un temps partiel demeure encore largement à l'initiative du salarié. À partir de ce petit ensemble, on constate la permanence des rôles traditionnels associés au féminin. L'une de ces femmes a même précisé qu'elle a pris un temps partiel lorsqu'elle s'est remise en couple avec un homme ayant déjà une enfant d'une précédente union, l'arrivée d'une seconde enfant l'ayant amenée à opter pour cette solution. La dévolution de la charge d'entretien de la famille, la préoccupation de l'éducation des enfants, le suivi du processus de vieillissement des parents (voire des beaux-parents) reposent de manière prépondérante sur ces femmes. Certes, il serait nécessaire de recueillir une information plus systématique en la matière pour pouvoir évaluer la mesure par laquelle la reproduction des rôles féminins pèse sur leur rapport au syndicat. Il n'en demeure pas moins que le sexe de ces syndiquées détermine le type de relations qu'elles sont en mesure de développer avec l'organisation syndicale.

C'est un constat similaire que l'on peut dresser à partir d'une approche en termes de statut matrimonial. En effet, la fréquence des divorcées parmi le groupe est importante, correspondant à la moitié des personnes rencontrées. Comme l'avancent Bihr et Pfefferkorn, « le recours des femmes au divorce serait essentiellement l'effet des contraintes de la persistance des inégalités au sein du couple et de la famille »²⁹. En même temps que cette fragilisation du statut matrimonial repéré dans le groupe confirme une plus grande autonomie, elle fait reposer sur nos interlocutrices le poids de la garde des enfants. Tout laisse supposer que les incidences de cette situation pèsent fortement sur la gestion de leur temps et donc sur leur situation face à l'adhésion syndicale. À travers ces quelques aperçus permis par le travail de terrain, on aperçoit quelques-unes des situations fondamentales d'inégalités qui affectent les femmes et rejaillissent sur leur propension à l'action collective.

28. Kergoat Danièle, « Individu, groupe, collectif : quelques éléments de réflexion », pp. 47-62, in Cardon, Kergoat, Pfefferkorn, *op. cit.*

29. Bihr Alain, Pfefferkorn Roland, *Hommes. Femmes. Quelle égalité ?*, Paris, Atelier, 2002, p. 145.

Conclusion

À partir de ce constat, on voit difficilement poindre une émancipation individuelle, dans le sens d'un développement d'une individualité vécue sur le mode positif, alors que le cadre collectif du statut tend à se déliter, que persistent les identités liées aux groupes professionnels, que la répartition sexuée des rôles parentaux se maintient. Ces différentes indications tendent à confirmer le constat de Robert Castel selon lequel l'individu que l'on voit poindre est un « individu par défaut »³⁰, une individuue devrait-on dire pour le cas qui nous concerne. Si l'on est d'accord avec le postulat que l'individu ne peut se concevoir que comme être social ou, dit autrement, que le processus d'individualisation ne peut se réaliser que dans le cadre de structures collectives permettant l'affirmation de l'accomplissement de soi, il apparaît clairement que l'individuue hospitalière que nous avons rencontré se manifeste essentiellement sous la forme d'un « sujet manqué »³¹.

Annexes

Tableau 1: Effectifs et taux de féminisation des professions de santé en 2004³²

Catégories	Effectifs en 2004	% femmes en 2004	% femmes en 1986
Sages-femmes	16 134	99,0	100
Orthophonistes	15 357	95,7	95
Orthoptistes	2 507	92,6	
Aides soignantes	438 697	90,7	92,4
Infirmiers	437 525	87,1	87,6
Psychomotriciens	5 619	85,1	
Ergothérapeutes	4 996	84,8	
ASH et professions assimilées	301 547	81,0	80,1
Manipulateurs radios	23 928	72,7	77
Pédicures-podologues	10 240	68,2	54
Pharmaciens	65 120	63,8	
Opticiens	13 679	44,9	
Masseurs-kinésithérapeutes	58 642	43,5	31
Audioprothésistes	1 714	41,1	
Médecins	203 487	37,2	
Dentistes	40 904	34,2	26,1
Autres	395 813		27,0
Total	1 832 452	75,9	71,7

30. Castel Robert, « La face cachée de l'individu hypermoderne : l'individu par défaut », p. 119-128, in Aubert Nicole, dir., *L'Individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Eres, 2004

31. Allusion au titre de l'article de Vincent de Gaulejac, pp. 129-143, in Aubert N., *op. cit.*

32. Tableau adapté de celui publié dans Bessièr Sabine, « La féminisation des professions de santé en France. Données de cadrage », *RFAS*, 2005, n° 1, pp. 19-33. Le tableau figure p. 20.

Tableau 2 : Caractéristiques des interviewées

	Sexe	Fonction	Age	Formation
Entretien 1	M	Agent de cuisine	54	CAP
Entretien 2	F	Aide soignante	48	Bac D
Entretien 3	F	Secrétaire	environ 40	BEP dactylo
Entretien 4	F	Aide soignante	47	CAP microtechn.
Entretien 5	F	Infirmière	33	Bac G
Entretien 6	F	Aide soignante	22	BEP sanitaire
Entretien 7	F	Aide soignante	47	CAP assistante mat.
Entretien 8	F	ASH	35	CAP + BEP

- Anfolatto D., Labbé D. (2000), *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte.
- Apostolo M. (2008), *Traces de luttes. 1924-2007. Mon engagement entre utopie et réalité*, Paris, Autrement.
- Aubert N., dir. (2004), *L'Individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Eres, 2004
- Battagliola F. (2008), *Histoire du travail des femmes*, Paris, La Découverte;
- Bessière S. (2005), « La féminisation des professions de santé en France. Données de cadrage », *RFAS*, 2005, n° 1, pp. 19-33.
- Bevort A. (1994), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif : le cas de la CFTC-CFDT », *Le Mouvement social*, n° 169, pp. 109-136 ;
- Angenot M. (1991), « Masses aveuées et militants virils », *Politix*, n° 14, pp. 79-86.
- Bihl A., Pfefferkorn R. (2002), *Hommes. Femmes. Quelle égalité ?*, Paris, Atelier.
- Cardon Ph., Kergoat D., Pfefferkorn R., ss dir. (2009), *Chemins de l'émancipation et rapports sociaux de sexe*, Paris, La Dispute.
- Chevandier C. (1997), *Les Métiers de l'hôpital*, Paris, La Découverte.
- Crozier M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Dunezat X. et alii, coord. (2010), *Travail et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat*, Paris, L'Harmattan.
- Ephésia (1995) *La Place des femmes*, Paris, La Découverte.
- INSEE (1995), *Les Femmes. Portrait social*, Paris.
- Ion J. (1997), *La Fin des militants ?*, Paris, Éd. Atelier.
- Ion J., Frangidakis S., Viot P. (2005), *Militer aujourd'hui*, Paris, Autrement.
- Jobert B., dir. (1994), *Le Tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- Maruani M. dir. (1998), *Les Nouvelles Frontières de l'inégalité*, Paris, La Découverte.
- Noblecourt M. (1990), *Les Syndicats en question*, Paris, Éd. Ouvrières.
- Perrineau P. dir. (1994), *L'Engagement politique. Déclin et mutation*, Paris, Presses FNSP.
- Perrineau P., dir. (1994), *L'Engagement politique : déclin ou mutation*, Paris, Presses Sciences-Po.
- Pfefferkorn R. (2007) *Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes*, Paris, La Dispute.
- Rosanvallon P. (1989), *La Question syndicale*, Hachette.
- Sainsaulieu I. (2003), *Le Malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Sainsaulieu I. (2006), *L'Hôpital et ses acteurs*, Paris, Belin, 2007.
- Sainsaulieu I. (2006), *La Communauté de soins en question. Le travail hospitalier face aux enjeux de société*, Paris, Lamarre.
- Sainsaulieu I. (2008), « Le syndicalisme à l'hôpital : sociologie d'une insatisfaction », *Sève*, n° 18, printemps 2008, pp. 83-95.

Fig. 4.



Fig. 3.

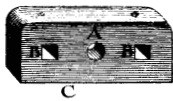


Fig. 2.



Fig. 1.

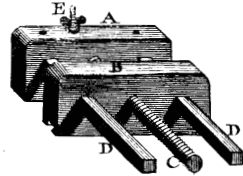


Fig. 5.



Fig. 6.



Fig. 7.



Fig. 8.



Fig. 10.



Fig. 11.

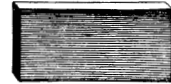


Fig. 12.

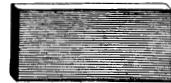


Fig. 17.



Fig. 16.



Fig. 15.

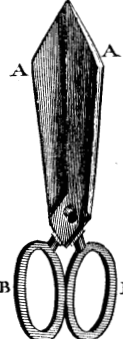


Fig. 13.

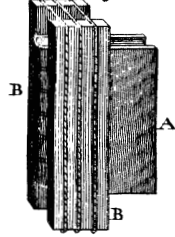


Fig. 19.



Fig. 20.



Fig. 22.



Fig. 23.



Fig. 14.

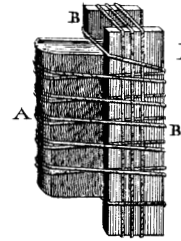


Fig. 18.

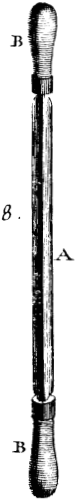


Fig. 21.



Fig. 27.



Fig. 28.



Fig. 26.

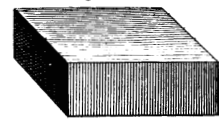
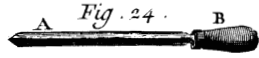
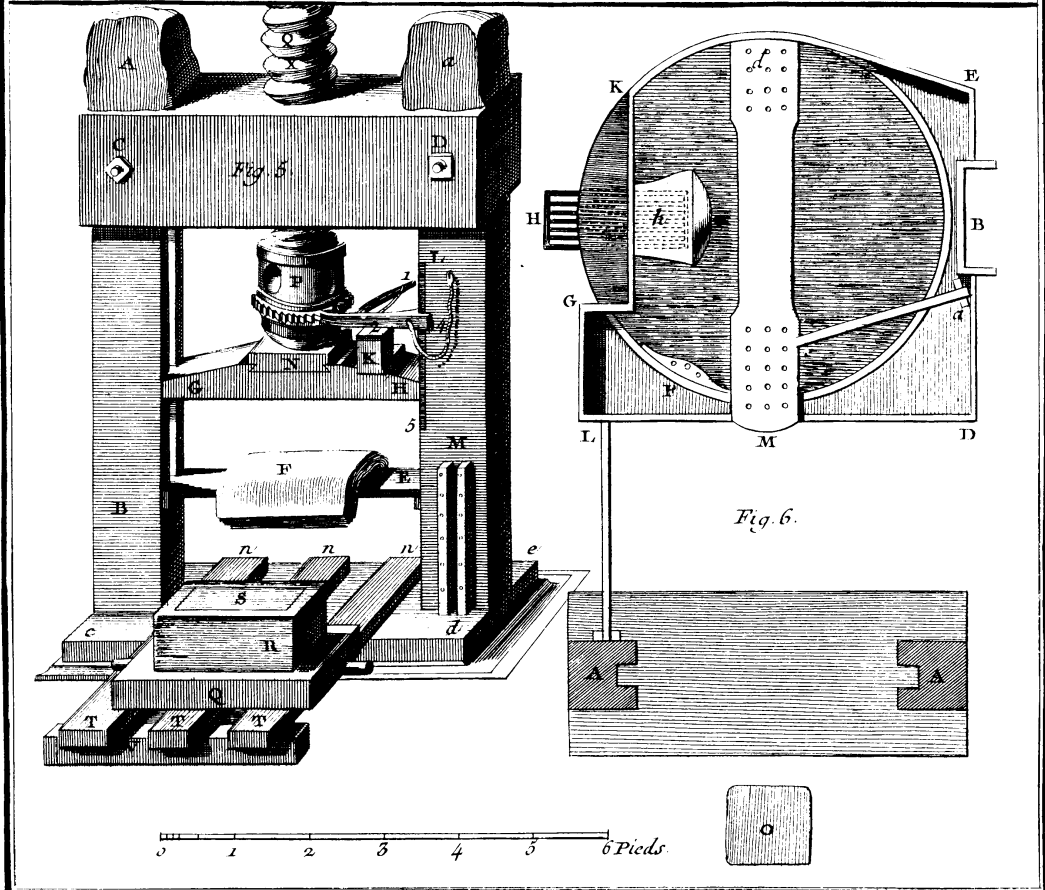
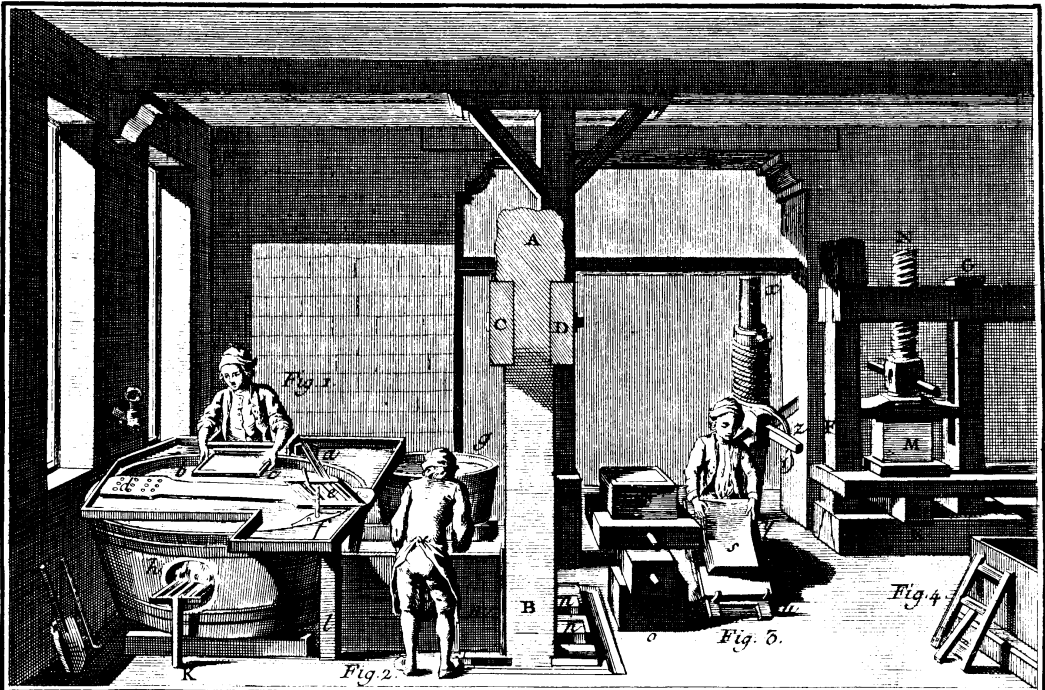


Fig. 25.



Relieur.



Goussier del.

Bnard fecit

Papetterie, Cuve à Ouvrer.

3 d'ici et d'ailleurs

* Natacha Borgeaud-Garcandia - Sociologue
UMR 201 - Université
Panthéon-Sorbonne

1. Ce texte est une version remaniée de l'article « *Dominación laboral y vida privada de las obreras de maquilas textiles en Nicaragua* » publié en 2009 par la revue Trace. Je remercie Helena G. pour son aide à la traduction. Je remercie de même l'évaluateur qui s'est penché avec tant de soin sur ce texte, ainsi que Stephen Bouquin pour ses commentaires.

2. Ces entretiens font partie du travail empirique qui fut réalisé dans le cadre de ma recherche doctorale (Borgeaud-Garcandia, 2008).

3. Dans les *maquilas* étudiées, l'organisation du travail emprunte des éléments propres au taylorisme et au fordisme – par exemple la séparation verticale puis horizontale des tâches ; un mode de contrôle vertical, centralisé et rigide, ou encore la chaîne – ainsi que, face à la nécessité de s'adapter aux exigences de leurs clients, des éléments du toyotisme, comme le « just-in-time » (ou flux tendu) couplé à la « qualité totale » et la flexibilité accrue du travailleur au sein de l'usine. À notre sens, le travail à la *maquila*, son organisation, les contraintes qui s'y exercent relèvent moins d'une « exception » que d'une situation aux traits exacerbés, pouvant fonctionner tel un idéal-type.

De l'usine à l'intime.

Mise au travail par la *maquila* et vies d'ouvrières¹

Natacha Borgeaud-Garcandia*

Sur fond de travail ouvrier dans l'industrie de la sous-traitance textile au Nicaragua, les observations et réflexions qui suivent cherchent à dégager les multiples éléments qui témoignent de la profonde pénétration des exigences liées à la mise au travail par la *maquila* dans les moindres recoins de la vie des ouvrières. La question posée pourrait être la suivante : prenant appui sur ce que nous livrent leurs récits², quels arrangements les ouvrières opposent-elles – consciemment ou pas – à l'organisation du travail en provenance de l'usine ? Le verbe opposer doit être entendu ici non pas comme opposition et obstacle, mais comme réponse. Nous nous trouvons à Managua, la capitale du pays, auprès d'ouvrières des *maquiladoras*, entreprises sous-traitantes du textile qui produisent des heures durant tous types de vêtements aussitôt exportés aux États-Unis aux firmes leur ayant passé commande³. Les ouvrières représentent plus des deux tiers de la main-d'œuvre. Elles sont (presque) toutes mères. Elles sont (presque) toutes responsables de leur famille. Et lorsque l'on se penche sur l'impact des exigences du travail sur l'organisation de la main-d'œuvre, force est de reconnaître que les femmes, par leur rôle de pourvoyeuses principales tant du point de vue économique que familial-affectif, sont bien davantage concernées que leurs homologues masculins. Et c'est en tant que pivot familial qu'elles sont ici présentes. La plupart des usines, qui bénéficient d'exemptions fiscales et douanières extrêmement avantageuses, sont, quant à elles, d'origine asiatique (Taïwan, Corée) et étasunienne. Elles se sont installées dans les années 1990, à la suite de la chute du gouvernement sandiniste et l'ouverture des marchés l'ayant accompagnée. Les gouvernements successifs, en soif d'emplois, se félicitent de l'aubaine. Qualifiées par le gouvernement de Bolaños (2002-2007) de « patrimoine écono-

mique de la nation », elles deviennent rapidement les plus importantes pourvoyeuses de nouveaux emplois et trouvent ainsi une légitimité auprès de l'ensemble des acteurs (Borgeaud-Garciandía, 2010).

Sur fond du sentiment partagé par les ouvriers et les ouvrières qu'il n'y a d'autre choix d'emploi que la *maquila*, les conditions de travail et de mise au travail, en particulier l'insécurité constante qui s'en dégage, sont profondément éprouvantes. Sans que l'on ne puisse s'étendre en détail, un rapide aperçu des contraintes qui s'exercent chaque jour, des heures durant, sur les ouvrières est indispensable à notre réflexion. Bien que « formel », il s'agit d'un emploi précaire, où la menace de renvoi et les démissions sont monnaie courante. Les ouvrières et les ouvriers travaillent de cinq à sept jours par semaine et les heures supplémentaires – qui imprègnent chaque récit – sont obligatoires, de deux heures par jour à toute la nuit jusqu'au petit matin. Les organisations syndicales sont menacées, les mouvements physiques des travailleurs sont contrôlés, leurs corps palpés plusieurs fois par jour au cours de fouilles, les relations de travail sont limitées entre les travailleurs, nulles avec la haute hiérarchie, arbitraires et écrasantes avec les contremaîtres. La vie dans l'usine peut être définie par les termes de contrôle, de contrainte et d'arbitraire. À la dureté des conditions physiques s'ajoute un sentiment constant de menace et de peur. Pour préserver cet emploi, mais aussi pour obtenir un salaire au rendement correct, il faut travailler de nombreuses heures supplémentaires, maintenir une relation la plus apaisée possible avec le contremaître qui détient un pouvoir de renvoi dont il peut user à discrétion, répondre aux exigences de production, ne pas réagir aux humiliations diverses, etc. Mais aussi contrôler autant que faire se peut les aléas de la vie « hors travail » qui pourraient venir perturber le travail de l'ouvrière à l'usine. Elle doit à ces fins organiser tout aussi efficacement l'ensemble de sa vie hors usine.

L'ouvrière, mais aussi l'unité domestique et la famille élargie tout entière se trouvent prises dans cette tourmente où l'énergie des uns et des autres tend à éviter que la machine ne se grippe. Pour l'ouvrière, le savant dosage visant à préserver ce fragile équilibre s'incarne déjà dans l'organisation qu'elle-même s'impose à l'usine, dans le rythme *sui generis* qu'elle adopte, et qui capture le reste de son temps et de ses activités, et impose une discipline aux autres membres de la famille. Ce sont les premiers points que nous aborderons. Ces arrangements ont évidemment un coût. À travers eux, les exigences en provenance de l'usine dans ces conditions de vie difficiles touchent les rouages les plus intimes des relations familiales et affectives, elles fixent les termes des échappatoires, contraignent les désirs, jouent sur la perception du temps. La seconde partie de ce texte abordera ces aspects-là. Ce coût est très élevé, il atteint les travailleuses et, à travers elles, les proches et les enfants, sur le long terme sans aucun doute.

I – Travail, organisation de l'ouvrière au sein et en dehors de l'usine

4. Selon le Fideg (Fundación Internacional para el Desafío Económico Global), 34,5 % de foyers citadins ont à leur tête une femme ; 6 familles sur 10 sont des familles « élargies » qui comptent enfants, compagnons des enfants, et petits-enfants. 80 % des femmes chefs de famille exercent une activité informelle, dont les revenus représentent 37,4 % du panier alimentaire de base. Selon les auteurs de l'article qui rapporte ces statistiques du Fideg, de nombreuses femmes se sont retrouvées seules notamment à cause de la guerre des années 1980, des flux migratoires vers l'extérieur et de la « croissante irresponsabilité des pères » (Agurto et Guido, 2004). Sur la totalité des ouvrières rencontrées au cours de mon travail de terrain, 80 % ont des enfants et parmi elles plus de 60 % n'ont pas de conjoint et sont donc mères célibataires.

5. À titre indicatif, le salaire de base dans le secteur des « industries sujettes à un régime fiscal spécial » était estimé en 2006 à 1 480 C\$, soit la moitié de ce qui correspondait alors au « panier des ménages » (estimé à 3 046 C\$ ou, à ce moment-là, 163 US\$). Si l'on considère les salaires minimums dans les diverses branches, on s'aperçoit qu'il n'est ni le plus bas, ni le plus élevé. Ainsi, par exemple, le salaire minimum était de 1 212,70 C\$ dans l'industrie manufacturière ; 2 018,40 C\$ dans la construction, les établissements financiers et les assurances ; 1 654,30 C\$ dans les transports, restaurants, hôtels, commerce ; 1 264,40 C\$ pour les services sociaux, domestiques et personnels ; 1 124,60 C\$ pour les gouvernements

Afin d'être en mesure de faire face aux contraintes imposées depuis l'usine, les ouvrières (dont beaucoup sont seules responsables de leur famille⁴) doivent procéder à une stricte distribution de leur temps et de leur énergie, aussi bien dans l'usine qu'en dehors de ses murs. Ainsi, les effets liés à l'incertitude intrinsèque à ces emplois doivent-ils pouvoir être, partiellement au moins, tenus à distance. Que l'ouvrière soit obligée de travailler toute la nuit, qu'elle donne son congé ou qu'elle soit objet de renvoi, c'est la famille élargie qui représente l'élément central pour amortir les conséquences du changement soudain. Ceci n'est pas important uniquement en termes de planification du temps et des activités, mais également d'économie psychique : il est important, vital même – pour tenir le coup, pour ne pas se laisser envahir par les pressions et les incertitudes, pour continuer de travailler et produire, enfin pour atteindre à un minimum de contrôle sur son propre temps – de ne pas perdre le rythme : le rythme de production et de travail qui, à son tour, rythme la vie familiale et la vie privée.

Situons-nous, dans un premier temps, au sein de l'usine. L'ouvrière se doit de respecter les horaires imposés (sans compter les heures supplémentaires prévues ou non) et le rendement exigé. À l'organisation du travail conçue par l'entreprise répond alors une *auto-organisation* rigoureuse, dans et hors de l'établissement, de la part de la travailleuse. Si ce mode de gestion lui permet d'accomplir son travail tout en préservant, dans la mesure du possible, son propre équilibre et lui permet de faire face à sa fatigue, elle répond et soutient l'organisation du travail imposée par l'entreprise et améliore sa productivité. Par exemple, la crainte d'arriver en retard sur son lieu de travail au risque de perdre les primes de la quinzaine et, éventuellement, la production du jour, conduit la travailleuse à arriver à la zone franche une demi-heure avant l'horaire imposé. Pour les femmes, qui s'acquittent d'une partie de leurs tâches domestiques avant de se rendre au travail (ranger la maison et préparer les repas de leurs enfants pour la journée), cette précaution implique de se lever des heures avant l'aube. Arrivées tôt à l'usine, elles préféreraient, plutôt que d'attendre passivement l'heure réglementaire du début de l'activité (7 heures), se mettre au travail et prendre de l'avance sur la production journalière. Cette discipline vaut pour la pause déjeuner : sortir du périmètre de l'usine est interdit et la chaleur insupportable, il est donc préférable de retourner sur son lieu de travail et de reprendre progressivement la production.

Les travailleuses elles-mêmes contrôlent sévèrement leur propre activité de façon à atteindre l'objectif de production qu'elles se sont imposées et améliorer ainsi leur salaire grâce aux primes au rendement⁵. Il arrive que la travailleuse s'autorise à voler trois minutes au travail et à la surveillance (trois minutes qui décompressent), dans ce cas-là aussi l'auto-organisation est au bénéfice de la productivité. Cette pause usurpée lui permettra d'être plus efficace au cours de son activité de production, les

besoins qui « peuvent attendre » seront alors réprimés comme se rendre aux toilettes, ou boire de l'eau, ou se rendre à l'infirmerie.

L'auto-organisation se combine au contrôle de soi face à la peur de se sentir jugée (« elle va trop souvent aux toilettes », « elle n'est pas malade », « elle ne veut pas travailler », etc.). « Il n'y a jamais de neutralité des travailleurs par rapport à ce qu'ils produisent », observe Christophe Dejours (1980 : 49). Ainsi, aussi bien l'organisation de son temps et de sa production que la gestion individualisée de la pression du travail, l'infime contrôle que la travailleuse préserve sur son activité contribuent à maintenir sa capacité de travail et la productivité. La travailleuse rattrape elle-même ses propres « temps morts ». La durée du déjeuner sera réduite, les minutes volées au travail et nécessaires à la décompression seront brèves, non seulement pour éviter les reproches mais, surtout, pour ne pas briser le rythme du travail. Toute l'énergie de la travailleuse vise à contrôler la cadence et la production sans y perdre son souffle. Chaque ouvrier, chaque ouvrière usera de cette petite marge de manœuvre qu'il s'impose à soi-même pour tenter de s'adapter au travail et adapter le travail à soi. Pour pouvoir le réaliser et se plier à sa pression.

Araya nous présente un exemple d'auto-organisation de l'ouvrière au travail : « J'arrive à 7 heures du matin et je commence à travailler. Je travaille... je lance mon travail, je produis, je produis, je produis. À 9 heures du matin j'arrête. Je sais qu'à cette heure j'ai tant de paquets prêts, alors je coupe, là, là, là. À 11 heures du matin j'ai préparé et achevé tout ce travail. Fini. Je lance à nouveau plus de travail. Je sais combien j'en fais. Je travaille par quantité, je sais à combien de paquets ça correspond. Et, à 2 heures, je me mets à couper. Je sens que j'avance plus comme ça. Sauf s'il y a trop de braillements parmi les filles, alors j'en fais un (paquet) puis je coupe, un puis je coupe, pour ne pas les laisser sans travail. Mais quand il y a assez de travail, j'y vais, j'y vais. J'arrête à 2 heures de l'après-midi pour couper mais avant ça... je fume, je vais fumer ma cigarette et boire ma gorgée de café et je reviens à la machine. Je « tarde » peut-être mon petit quart d'heure, je vais me dégourdir, boire de l'eau... bien sûr, avec la crainte que les *Chinos* [hiérarchie asiatique] me surprennent car s'ils me voyaient ils me renverraient vite fait bien fait parce que je manque au règlement. Je reviens à ma machine, je continue à travailler. Il est 3 heures de l'après-midi et j'achève le travail de l'après-midi, pourquoi ? Parce que je sais qu'entre 4 heures et 5 heures il faut que je coupe tout ce travail. Je pars à 5 h 15. Entre 4 heures et 5 heures, je coupe. Je travaille moins que le matin, à cause du temps, parce qu'il n'y a qu'une heure, je commence à couper, là, là, là. À 5 heures, je suis déjà en train de finir. De 5 heures à 5 h 15, si je ne reste pas travailler [les heures supplémentaires], je nettoie ma machine, je prépare le travail pour le lendemain à côté de la machine, pour pouvoir arriver et travailler. Je passe un coup de balai dans mon coin, là, mon banc. À 5 h 15, je suis prête. »

L'auto-organisation développée à l'usine par la travailleuse se retrouve également dans les activités qui se déploient en dehors de l'entreprise de façon à pouvoir accomplir le travail exigé. Il est surprenant de constater

centraux et municipaux, etc. (*La Prensa*, 29 janvier 2007). Mais on entend peu parler du salaire minimum, tant celui-ci dépend fortement de la production, du rendement et des primes. Or, pour parvenir à « se faire » un salaire plus ou moins « correct », l'ouvrier doit effectuer les heures supplémentaires exigées par l'entreprise et dépasse très largement les quarante-huit heures de travail hebdomadaire établies par la loi. Le salaire dépend ainsi de longues heures de travail intensif.

à quel point le rythme de ces activités hors usine rappelle en tout point celui de la production. Ce rythme s'impose dans l'espace privé de l'ouvrière dont les activités alternent dans une étonnante continuité ; elles sont minutieusement planifiées dans le temps (je me réveille à telle heure, je fais ma toilette à telle heure, je prépare le repas de telle à telle heure, j'attrape le bus, j'arrive à l'usine à telle heure, je fais tant d'assemblages de telle à telle heure, etc. et ceci sans discontinuer jusqu'à l'heure du coucher). Les fins de semaine diffèrent peu des jours travaillés dans la distribution des tâches et des loisirs. Le jour de repos, l'ouvrière se lèvera au plus tard à 7 heures, chaque tâche (faire les courses et la cuisine, laver, repasser, s'occuper des besognes les plus importantes d'une maison) s'insère également dans un horaire très précis. Les plaisirs et la détente qu'elle s'autorise se fondent dans la même cadence : dormir un peu, regarder la télévision, recevoir la famille, se rendre au temple ou à l'église. Ainsi, la contrainte de l'usine s'insinue dans les corps et les esprits en épousant les espaces et les gestes du quotidien, ceux de la travailleuse, de l'ensemble des ouvriers, mais aussi, dans une certaine mesure, ceux de leurs proches.

Les horaires et les exigences du travail dans la *maquila* se répercutent sur l'organisation de l'ensemble de la journée et, partant, sur la famille. L'ouvrière ne peut se soustraire à l'obligation de rester à l'usine au-delà des heures réglementaires lorsque cela est exigé pour poursuivre la production ou boucler une commande. Pourtant, elle doit dans le même temps s'occuper de ses enfants ou bien trouver une solution de dépannage afin qu'ils soient surveillés et nourris pendant qu'elle poursuit son travail. Et les heures supplémentaires, mêmes imposées, sont économiquement indispensables. Alors que les pères et les compagnons sont souvent absents, ce sont les sœurs, les mères ou les belles-sœurs qui vont alors prendre soin des enfants de la travailleuse quand celle-ci ne peut être là. Cette organisation pallie également les aléas de l'emploi des membres de la famille. Ce sont ainsi des familles entières de femmes qui s'organisent afin d'assurer un revenu, d'assurer la garde des enfants, tout en maintenant la main-d'œuvre en bon état de marche. L'ouvrière renvoyée ou qui démissionne n'en pouvant plus de pression ou d'ennui ira se ressourcer chez elle pour revenir un peu plus tard fraîche et dispo pour le travail. De retour au foyer, elle assurera la garde des enfants de la famille tandis qu'une mère ou une sœur prendra le relai à l'usine, assurant ainsi le revenu manquant. Ce turn-over garantit aux usines un personnel « en condition de travailler » qui partira de lui-même quand il sera à bout (assurant même son propre remplacement !).

Cette organisation familiale ne s'effectue évidemment pas sans heurts. Par ses contraintes, le travail pénètre au plus intime. L'organisation du couple et/ou de la famille prend directement appui sur les liens affectifs. La solidarité, l'assistance mutuelle, l'amour sont les éléments mis à contribution pour que l'ouvrière puisse être disponible pour son travail, sans inquiétude pour ses enfants. Par contre, les tensions issues du travail peuvent également affecter ces liens. Qu'il s'agisse de la relation amoureuse, minée par les horaires interminables qui s'ajoutent aux difficultés objectives, notamment matérielles pour prospérer et se consolider,

ou des échanges de services entre mères, filles et sœurs, l'organisation des membres de la famille en fonction des contraintes du travail ne fait pas que distribuer les individus, elle s'inscrit profondément au sein des structures familiales⁶.

2 – Du travail à la sphère de l'intime

Partant de l'usine, nous avons été amenée à suivre les ouvrières dans l'espace affectif du foyer et de la famille. L'organisation des membres de la famille en fonction des exigences en provenance de l'usine et leur impact sur les liens familiaux nous en ont donné un avant-goût. L'approche que nous développons nous éloigne d'une dichotomie qui ferait du public et du privé des « sphères » s'excluant. On voit les obligations imposées à l'ouvrière pénétrant sa vie au plus personnel, tandis que l'inverse – les difficultés personnelles qu'on ne peut laisser à la porte de l'usine – est tout aussi réel. Si l'on distingue ici le privé et l'intime du quotidien familial et des relations affectives, de la vie à l'usine, c'est pour en appréhender, au contraire, les intrusions et la porosité des frontières. Comme le rappelle Robert Cabanes, « c'est sous l'angle du rapport entre l'évolution du monde du travail et celle de la vie domestique ou privée que l'on observe la modification des formes de domination » (2002 :16). La vie privée met en exergue l'impact des transformations du travail et de la mise au travail par la *maquila* dans la vie quotidienne de la population ouvrière.

L'activité a ainsi un retentissement certain sur l'organisation générale des familles, du plus anodin au plus intime, du temps et de l'espace de chacun aux relations sensibles unissant la travailleuse à ses enfants, à ses parents, à son conjoint et aux relations de ces êtres entre eux. Passant de l'usine à la famille, du public au privé, nous atteignons les frontières de l'intime – intimité entendue comme espace socialement autorisé et ratifié du secret et de la propriété de soi (Laé et Proth, 2002), et abordée à travers l'immixtion du travail dans le micro-monde des amours, des relations de couple, de la présence masculine, espace vulnérable s'il en est car marqué, lui aussi, par un difficile ancrage. Dans ce monde privé, intérieur, dans l'intimité de l'élaboration des choix et des désirs, on retrouve les traces de la mise au travail par l'usine. Elle sera parfois vécue comme une intrusion agressive et chargée de rancœur (telles les entraves au désir de poursuivre ses études pour « s'en sortir »)⁷; d'autres fois, ses effets (sur ses projections amoureuses, par exemple) seront rapatriés dans le registre du choix individuel ; à moins de se rendre responsable des conséquences de cette situation, en désignant vaguement la fatalité (l'absence de choix), particulièrement à propos de leurs enfants, pour lesquels elles ne sont pas présentes alors que leur rôle de mère l'exige : là, elles échouent, et ce sont à leur propres yeux elles seules, en tant que mères, qui échouent.

Bien qu'elles aient toutes ou presque des enfants, les possibilités de fonder une famille, un foyer autonome sont quasiment nulles. Parmi les familles ouvrières, la forme élargie est courante. Dans chaque foyer cohabitent plusieurs générations : parents, enfants, petits-enfants, gendres et

6. Prenons l'exemple de Francisca, qui quitte le foyer maternel afin que ses enfants ne dépendent d'aucune autre personne que d'elle-même et de son mari, mais qui réalise, une fois partie, qu'elle ne peut compter sur personne pour prendre soin d'eux pendant leur absence, sauf à rétribuer une aide familiale. Elle n'a d'autre choix que de se rapprocher à nouveau de sa famille d'origine mais elle garde de cette tentative avortée le souvenir amer d'un échec personnel. De retour au domicile maternel, la famille s'installe « à part », dans une cabane construite dans la cour de la maison familiale. Contrairement à sa fratrie, elle cuisine uniquement pour sa propre famille et donne des consignes précises pour le repas de ses enfants en son absence. Elle impose une distance, et cette différence ne manquera pas d'être cruellement soulignée par sa mère.

7. Sur l'élaboration des frontières de l'intime en fonction du vécu des intrusions extérieures et la possibilité de les rapatrier (ou pas) dans le monde intérieur, voir Kaufmann, 1996.

brus. Les couples, de même que les jeunes ménages qui se forment, n'ont pas les moyens économiques pour construire leur propre foyer sur des bases solides, autonome et indépendant de celui de leurs familles d'origine. Ceux qui le tentent se trouvent alors à manquer cruellement des réseaux solidaires quotidiens (la mère, la sœur) soutenant l'organisation du travail salarié et des obligations domestiques, et se trouvent à devoir retourner au sein de leur famille élargie. À cheval entre l'exposition habituelle aux regards des personnes familières et l'idée présente de l'intimité comme lieu de repli à distance du regard des autres, les ouvrières qui le peuvent cherchent des solutions intermédiaires : par exemple, le cabanon dressé au milieu du patio de la maison commune. Presque unanimement, les travailleurs partagent ces désirs d'autonomie et l'impossible aboutissement de leur rêve. La promiscuité obligée menace l'équilibre des couples et exacerbe les tensions entre les membres de la famille, tandis que les travailleurs ne peuvent se passer de l'organisation et de la solidarité familiale. Bien entendu, les familles élargies ne sont pas le fait des *maquilas*. Elles sont très courantes parmi les foyers les plus modestes. Mais l'impossibilité de s'autonomiser peut être mise en relation avec les salaires insuffisants, l'incertitude de l'emploi et des horaires incertains, chaque journée de travail pouvant durer bien au-delà de l'horaire prévu. Malgré le désir de fonder un foyer autonome, la famille élargie s'impose comme la réponse rationnelle à la précarité de la situation des membres qui la composent : elle les protège ; elle est aussi fonctionnelle, car adaptée à la flexibilité et l'instabilité qu'imposent les *maquilas*.

La permanence d'une vie de couple est une gageure si l'on considère tous ces facteurs, que ce soit le foyer partagé, les horaires de travail longs et imprévisibles et la difficulté d'établir son indépendance. Ainsi, les histoires d'amour sont-elles marquées par l'inconstance, la fragilité, voire la fugacité. Des enfants naissent, certes, mais les amours ne durent pas. Consolider une relation amoureuse demande du temps, de l'énergie, de la disponibilité, or tout cela est devenu un luxe hors de portée. Concrètement parlant : où et quand les couples pourraient-ils s'épanouir ? Au fil des rencontres, les espoirs renaissent avant de retomber rapidement. Nombre de couples se forment au cours des nombreuses heures passées à l'usine. D'autres dans le quartier. Autour de l'usine ou autour de la maison, elles ont rarement l'occasion de quitter cet espace délimité par l'un et l'autre. Lorsqu'elles sortent tard de l'usine, elles doivent encore affronter les reproches de compagnons fatigués de ces retards à répétition. Elles ne sont pas là pour les accompagner, ni là pour leurs enfants, ni là pour prendre en charge les diverses responsabilités domestiques qui sont censées leur incomber. De leur côté, ces attentes se transforment en exigences auxquelles elles ne peuvent répondre à moins de quitter l'usine. Le temps, la fatigue, les exigences du travail s'immiscent dans les plis intimes de ces relations.

Hommes et femmes semblent vivre des histoires parallèles, qui parfois se croisent le temps d'amours qui tournent court. Ainsi, déceptions et conflits affectifs émaillent-ils les récits des ouvrières. Les hommes sont souvent associés à des images d'une grande dureté où l'ivresse, le mensonge et l'abandon le disputent à la brutalité, voire à la violence phy-

sique. Alors, au fil des expériences, loin de l'amour idyllique, l'homme attendu se doit-il de remplir une fonction pratique : il doit avant tout accepter les enfants et les respecter. Si cet « homme idéal » n'apparaît pas, alors le mieux est de se débrouiller toute seule. Nombre d'ouvrières font cet ultime choix, pour préserver leurs enfants et ne pas ajouter de « problème » à une situation bien compliquée. Une fois construite une certaine stabilité, on ne la mettra pas en jeu pour le premier venu, du moins le donnent-elles à comprendre. Pour garder leur travail et assumer leurs responsabilités familiales, elles font le choix de sacrifier leur vie amoureuse, du moins tant que durera cette situation (qui a fâcheusement tendance à s'éterniser) ou la dépendance des enfants. Bien qu'elles reconnaissent et revendiquent le statut « dominant » de l'homme, chef de famille, il en est dans les faits tout autrement. Les hommes vont et viennent ; leur présence est étonnamment effacée et inconsistante. Célibataires ou en couple, les ouvrières sont conscientes du fait que, rien n'étant acquis dans ce domaine, elles peuvent se retrouver brusquement seules avec leurs enfants. De même qu'elles pourraient perdre subitement leur travail, elles envisagent à tout moment le possible départ du conjoint.

Si elles échappent partiellement au pouvoir des hommes, elles se voient plus assujetties encore par la domination qui s'exerce à travers les conditions de travail et de vie : vie intime insignifiante et orientée vers les enfants dont il faut, jour après jour, assurer les besoins et qu'il faut protéger de l'insécurité. Dans ce contexte, le travail et le salaire des mères ouvrières acquièrent une importance particulière car, quoi qu'il arrive, elles assureront les besoins de leurs enfants. Les employeurs, pour leur part, savent qu'ils peuvent compter sur ces femmes qui, quel que soit leur caractère ou leur envie de travailler, feront tout pour assurer le minimum vital à leurs enfants.

Un autre aspect important de l'envahissement de la vie par l'emprise du travail se retrouve dans les temporalités que révèlent les récits de ces femmes ouvrières. Ainsi, les impératifs inhérents au travail dans la *maquila* ainsi que la fragilité et les exigences des conditions de vie imprègnent-elles les séquences temporelles et la vie des travailleuses. Au jour le jour, comme en témoigne la succession frénétique des activités quotidiennes et hebdomadaires, mais pas seulement : le temps présent s'étend, envahissant d'autres périodes de l'existence. Il s'impose, faisant apparaître la carence d'un temps à soi, ce temps précieux qui aiderait à construire des « réserves » (Castel, 2001) pour développer des stratégies. D'autres perspectives d'avenir semblent pourtant animer les jeunes ouvrières qui travaillent au sein des *maquilas*. Cependant, même lorsqu'un incident en principe passager mène une travailleuse à intégrer la zone franche et l'usine dans l'esprit d'une solution temporaire, la dépendance envers la *maquila* se manifeste rapidement. Le salaire au rendement agrémenté de primes, ce salaire qui « dépend de soi », le recrutement aisé, conjugués à l'« absence d'alternatives », les incitent alors à s'accrocher à leur emploi, ou bien à revenir vers la zone franche à chaque nouveau problème. Cette dépendance est renforcée par l'impossibilité d'exercer d'autres activités en dehors du travail et des tâches domestiques.

Le désir manifesté de poursuivre ses études, en raison de ce qu'elles représentent encore en termes de promesse d'ascension sociale (et, en premier lieu, de quitter l'usine), et l'échec des tentatives sont régulièrement mis en avant par les ouvrières. Peu d'entre elles, surtout parmi les plus jeunes, ne rêvent pas tout haut d'études qui permettraient de balayer l'unique horizon de la *maquila* – rêves toutefois largement modérés par le manque de moyens financiers et les enfants qu'il faut élever. Le schéma est toujours à peu près le même. L'ouvrière (ou l'ouvrier) entre à la *maquila* avec l'intention de travailler et de continuer à étudier le soir et les samedis. Très vite, on parle d'heures supplémentaires (imposées et nécessaires) et il devient toujours plus difficile d'obtenir des « autorisations spéciales » de sortie. Production et salaire augmentent avec la dextérité. L'ouvrière manque un cours, deux..., il ne lui reste que l'heure du déjeuner – le seul repos de la journée – pour étudier. Les difficultés et la fatigue gagnent du terrain. Les heures supplémentaires sont étendues au samedi. Vient le temps des cours de rattrapage puis l'abandon. Travail et études sont inconciliables⁸.

Les formations désirées doivent, en tout état de cause, être « courtes et utiles » (économie, gestion, anglais). Hormis les quelques anciens étudiants universitaires devenus ouvriers, nul ne manifeste la volonté de s'engager dans un cycle long, comme si cette possibilité se situait hors d'une réalité imaginable pour soi. Les difficultés financières et les aléas de la vie conjugués aux impératifs du travail sont suffisamment puissants pour éloigner l'idée même que l'on puisse désirer une formation jugée trop longue, onéreuse et inatteignable ; même les formations courtes, *pratiques*, sont vues comme un but difficilement réalisable. Dans l'hypothèse où les ouvriers puissent achever une formation, d'anglais par exemple, et quitter la *maquila*, l'ironie du sort voudrait-elle qu'on les retrouve dans les tout nouveaux *call centers* qui, autorisés à bénéficier des avantages réservées aux zones franches, s'installent depuis peu dans le pays ?

Comme le passé réfuté, le futur se fonde dans le temps présent si dense et envahissant. Dans les récits de vie échangés, le futur est un temps absent. Face aux difficultés quotidiennes et au manque de perspectives qui marquent les récits, interroger le futur peut relever de l'incongruité, voire de la violence.

Clara, 19 ans, emploie le conditionnel émoussant les possibilités de réalisation : « Je voudrais continuer à étudier... mais après la naissance de ma fille j'ai dit que je ne le pouvais pas... et mes dépenses sont pour ma fille... Alors bien sûr que j'aurais aimé continuer mes études, être quelqu'un d'autre dans la vie car je suis arrivée à la deuxième année du secondaire et j'aurais aimé poursuivre mes études mais ça me paraît difficile à présent. Je me préoccupe pour ma fille, toutes mes dépenses sont pour ma fille. » Anita est trop occupée par son renvoi récent pour parler du futur : elle doit d'abord « sortir de ce problème ». Pour d'autres encore, ce sont les difficultés de s'imaginer un futur qui s'imposent, comme Ilsia, qui finit par lancer : « En réalité, je n'imagine pas ce que je pourrais faire plus tard, je n'imagine pas. » Pour ceux qui essaient de se projeter au-

8. Un exemple parmi tant d'autres, Elena : « J'imaginai : je travaille huit heures, il me reste assez de temps et le samedi pour étudier, mais avec le problème des heures supplémentaires, j'étais déjà épuisée ; le salaire était parfois bon, parfois mauvais, je devais payer le loyer, le transport, les repas [...]. [Au début] j'ai pensé que c'était facile, mais plus tard, quand le travail a commencé à exiger plus, et plus, et plus, je pensais toujours à étudier, mais j'ai alors dû me décider pour l'un ou l'autre... Le travail ne m'a pas permis d'étudier. »

delà de la *maquila*, l'avenir apparaît comme un futur à court ou très court terme qui pourrait en gros se résumer ainsi : finir ses études ou suivre une formation courte qui permettrait de quitter la *maquila* et « prendre un travail plus digne, moins fatigant, et me donner un peu plus à mes enfants » (Violeta). Mais ces songes fugitifs sont immédiatement rattrapés par la réalité : en y pensant bien, elle ne peut quitter la *maquila* avant le mois de décembre car elle perdrait ainsi le treizième mois et ce qui correspondrait aux congés payés (congés payés mais travaillés). Et l'argent est nécessaire pour se nourrir, donner à manger aux enfants, les habiller, etc. Et Violeta a dû payer des frais d'avocat élevés pour divorcer. Et il faudra payer l'école de ses enfants, le matériel scolaire, et faire des économies pour payer les études qu'elle veut reprendre. Quelles études doit-elle privilégier ? Les siennes ou celles des enfants ? Ou économiser plus encore et ouvrir une petite épicerie et, reprenant l'expression d'une autre travailleuse, « finir de survivre ».

Le futur semble aussi nébuleux qu'imposant le présent. Sans un minimum de sécurité financière, sans possibilité de se perfectionner pour se penser en dehors de la zone, sans espoir de voir se modifier sa propre condition, il coûte de se projeter dans un futur quelconque. Pour ce faire, il faut aussi pouvoir se consacrer à soi-même et les ouvrières privilégient leurs enfants. C'est à travers eux qu'elles se projettent. Avant tout, il importe de ne pas tomber malade afin qu'*eux* puissent se développer en se sentant « protégés » et devenir des femmes et des hommes « de bien ». Et se laisser aller à rêver d'un futur différent. Le futur encore en devenir des enfants peut être fantasmé loin des machines, derrière un bureau. Pas un futur « de riches », mais des futurs modestes et respectables, dignes et protégés. « J'ai tant de rêves !, dit Yolanda. Je voudrais voir mes enfants devenir des personnes de bien, des personnes avec une meilleure qualité de vie que celle que j'ai eue, que celle que je leur ai donnée. C'est pour cela que je les fais étudier, que je fais ce que je peux pour payer l'école. [...] Je ne veux pas les voir se tuer à la tâche comme ouvriers. Non, je veux les voir assis derrière un bureau. Je veux les voir devenir des personnes professionnellement préparées, et préparées pour la vie. Et moi je dois seulement donner le meilleur de moi-même maintenant pour qu'eux puissent arriver à ça. Je veux un futur meilleur pour mes enfants. »

Conclusion

Nous avons, dans les pages précédentes, cherché à retracer quelques-uns des aspects de la pénétration des exigences du travail dans la vie familiale et privée dont ont témoigné les ouvrières rencontrées. Ici, les aspects concrets des exigences du travail sont intimement liés à la mise au travail et au type d'emploi étudié. On travaille à la *maquila* parce que, outre l'emploi domestique et la vente ambulante encore plus dépréciés, « c'est tout ce qu'il y a ». Alors, face à l'« absence de choix », les ouvrières « célèbrent », à contrecœur, leur présence. La *maquila*, c'est la possibilité de travailler, et travailler est indispensable pour pouvoir vivre, soi et ses enfants. Ainsi, avec l'arrivée des *maquilas* dans les années 1990, des dizaines de

milliers de femmes ont intégré un travail particulièrement précaire et flexibilisé. De manière exacerbée, il traduit une reconfiguration du travail et de l'emploi inexistantes auparavant, ainsi que des formes de contraintes et des trames de domination qui s'exercent à travers eux. En cela, loin de se circonscrire aux frontières de la zone franche, ces reconfigurations du travail et ces formes de contraintes peuvent-elle apparaître avec plus ou moins de vigueur dans de nombreuses situations de travail de par le monde, nullement réservées aux pays « du Sud ». Âgés de 18 ans à peine, les ouvrières les plus jeunes ne connaissent pas d'autre réalité, alors que les plus âgées idéalisent les conditions de travail en vigueur dans le passé tout en le sachant bien révolu.

Ce dont nous avons voulu témoigner dans ces quelques pages, c'est la perméabilité dont souffrent les espaces les plus intimes de la vie des ouvrières face aux contraintes du travail. Plus de zone protégée, plus de chasse gardée qui demeure complètement à l'abri. À l'usine, où l'ouvrière rythme production et pauses de manière à répondre à la productivité exigée ou auto-exigée ; et hors de son enceinte, où famille, amours, « repos » journalier et hebdomadaire, tout semble suivre la cadence, irrésistiblement rattrapé par le rythme de la production et les aléas et incertitudes des conditions d'emploi. L'existence de l'ouvrière et celle de ses proches sont entièrement traversées par sa mise au travail à la maquila. Outre la population ouvrière elle-même, ce sont diverses générations qui sont touchées par cette mise au travail, et ses répercussions se manifesteront sur le long terme, bien au-delà de la situation présente. Tandis que l'ouvrière se trouve rivée à sa machine douze heures par jour pour pouvoir les alimenter, ses enfants se trouvent livrés à eux-mêmes, la grand-mère parvenant difficilement à contrôler les sept ou huit enfants et petits-enfants dont elle a la garde. Enfants souvent sans père, et dont la mère est absente. Certaines, la mort dans l'âme, songent à les remettre à un parent qui pourra s'occuper d'eux, puisqu'elles ne peuvent pas le faire. D'autres observent, impuissantes et soucieuses, leurs enfants adolescents et rebelles trop charmés par les gangs urbains. Ces mêmes enfants – de futurs ouvriers en puissance ? – pour lesquels elles s'éreintent chaque jour afin qu'il leur soit donné de les voir, un jour, « loin, très loin des machines ». À travers leur mise au travail salarié, ce sont pourtant bien leurs enfants qui sont touchés. Ironie du sort, ou sort partagé : que l'on songe, par exemple, aux enfants des travailleuses domestiques et du secteur du care qui migrent vers des cieux plus riches laissant derrière elles leur famille (Hochschild, 2008 ; Heinen et alii, 2009). Mieux nourris, bien propres, gardés par les mères du Sud dont les enfants restent au pays, ceux des parents pris par des carrières professionnelles exigeantes n'ont pas forcément non plus un sort très enviable. Mais un futur moins incertain, c'est plus que probable.

La mise au travail par la maquila témoigne de manière éloquent de formes de soumission et d'instrumentalisation de la sphère domestique (Lautier, 2006) à des fins de mise en disponibilité de la main-d'œuvre et de productivité exigée, dans un climat d'insécurité de l'emploi et de nécessité, pour les ouvrières, de subvenir aux besoins des leurs.

Organisation du travail, auto-organisation de l'ouvrière, organisation familiale, de même que les désirs, les amours, les repos que l'on s'auto-organise, semblent converger dans le sens de la maximisation de la disponibilité physique et mentale de l'ouvrière pour son travail – souvent de son propre chef. Est-ce à dire qu'elles sont elles-mêmes entièrement instrumentalisées, soumises corps et âme à la domination subie ? Non, certes non, nous nous en sommes longuement expliquée ailleurs (Borgeaud-Garciandía, 2009). Entre les dominations subies et les réponses subjectives que leur opposent les ouvrières, il n'y a point de correspondance immédiate. Même dans une situation à ce point contrainte, les ouvrières leur opposent obstinément un décalage qui sans cesse retravaille mais aussi menace les rapports de domination. Si cette dernière se reproduit effectivement, ce n'est pas sans effort et sans risque. Mais l'on ne peut pour autant mésestimer sa puissance et ses effets qui sont, jour après jour, au sein de la population ouvrière, de chaque foyer et de chaque vie intime saisis par les contraintes du travail à l'usine, dévastateurs. Et ce d'autant plus que, nous l'avons vu, ces effets ne se limitent pas à ces vies mais contraignent, voire emportent dans leur élan les trajectoires des générations suivantes.

BIBLIOGRAPHIE

- Agurto S. et Guido A. (2004), « Nicaragua hacia los Guinness Record », *El Observador Económico*, 31 de marzo.
- Borgeaud-Garciandía N. (2008), « Les sujets du labeur. Travail à l'usine, travail de soi et subjectivité des ouvrières et des ouvriers des *maquilas* du Nicaragua, thèse de doctorat, université Paris I (publiée et diffusée par l'Atelier national de reproduction des thèses de Lille).
- Borgeaud-Garciandía N. (2009), *Dans les failles de la domination*, PUF, Paris.
- Borgeaud-Garciandía N. (2010), « Entre construction juridique et discours dominant : les *maquilas* et le Nicaragua postrévolutionnaire », *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, URL : <http://nuevomundo.revues.org/index58418.html>
- Cabanes R. (2002), *Travail, famille, mondialisation*, Karthala, Paris.
- Castel R. et Haroche C. (2001), *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Fayard, Paris.
- Dejours C. (1980), *Travail, usure mentale*, Le Centurion, Paris.
- Heinen J., Hirata H., Pfefferkorn R. (dir.) (2009), « État/Famille/Travail : «conciliation» ou conflit ? », *Cahiers du genre*, n° 46.
- Hochschild A. R. (2008), « Amor y oro », in Hochschild, A. R., *La Mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*, Katz Editores, Madrid.
- Kaufmann J.-C. (1996) (dir.), *Faire ou faire-faire ? Famille et services*, PUR, Rennes.
- Laé J.-F. et Proth B. (2002), « Les territoires de l'intimité, protection et sanction », in *Ethnologie française*, n° 2.
- Lautier B. (2006), « Mondialisation, travail et genre : une dialectique qui s'épuise », in *Cahiers du genre*, n° 40.

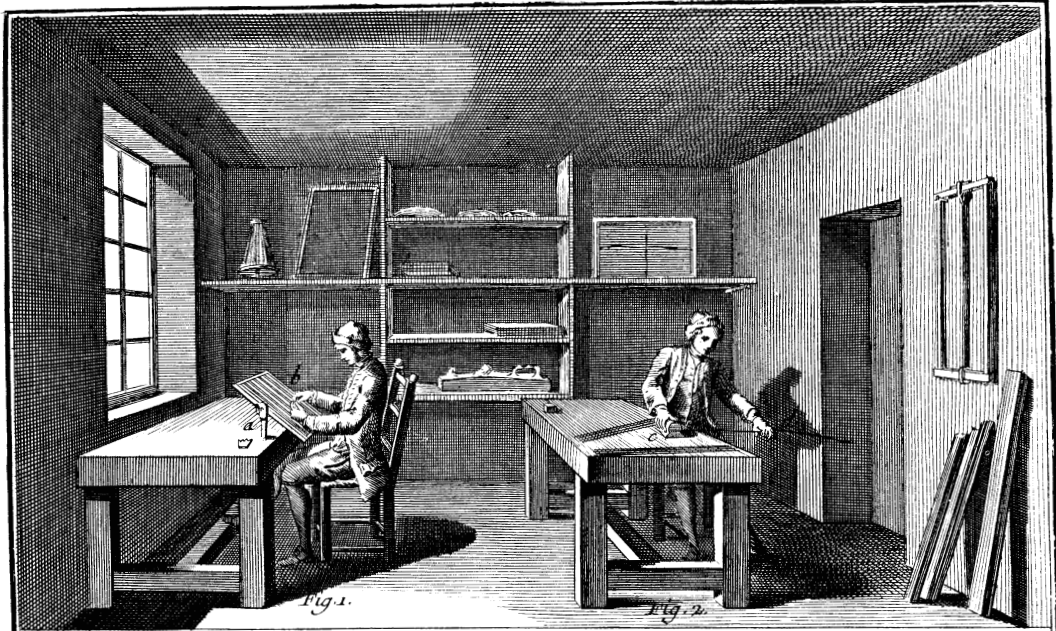
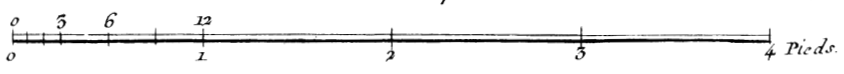
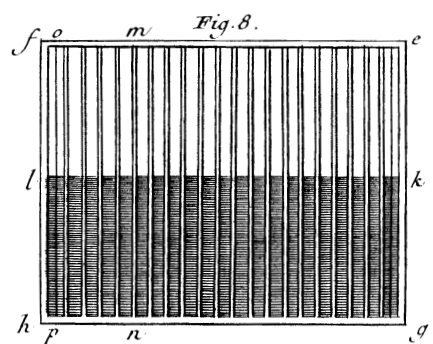
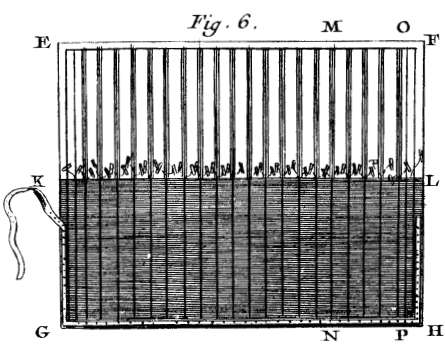
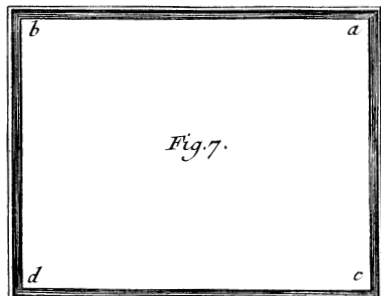
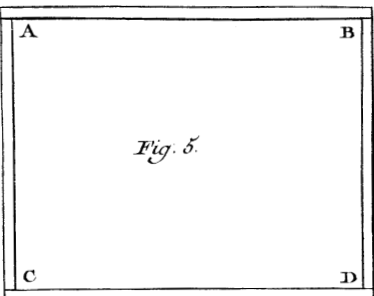
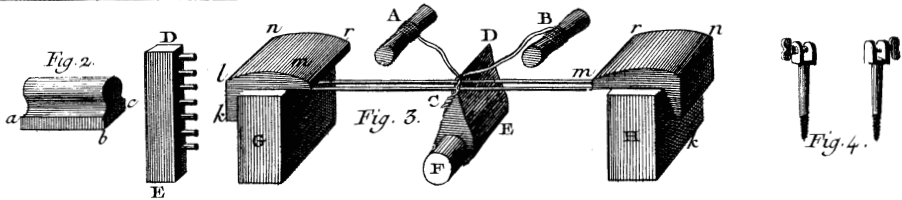


Fig. 1.

Fig. 2.



Goussier del.

Bonard fecit

Papetterie, Formaire.

Fig. 25.

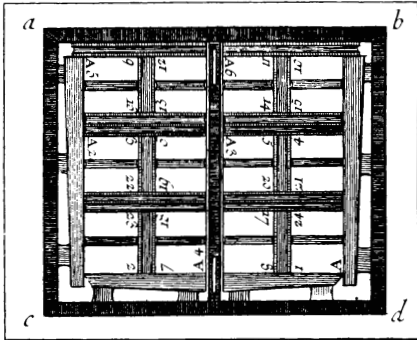


Fig. 26

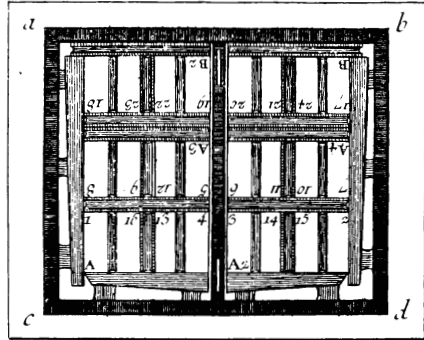


Fig. 27.

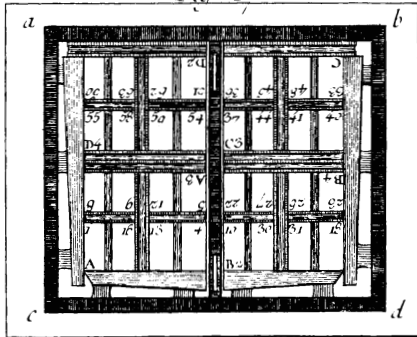


Fig. 28

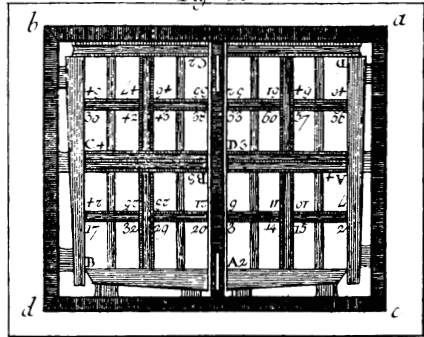


Fig. 29.

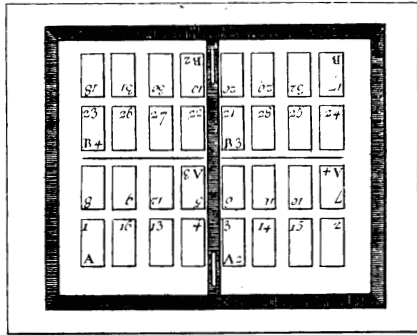


Fig. 30.

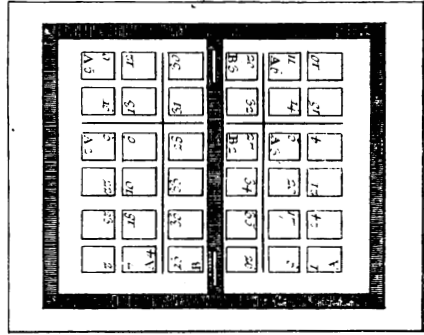


Fig. 31.

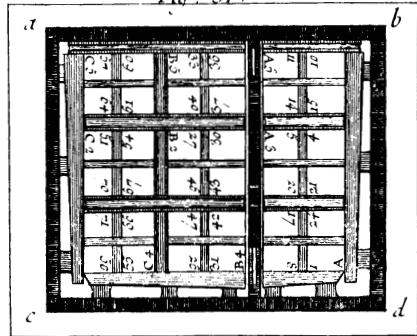
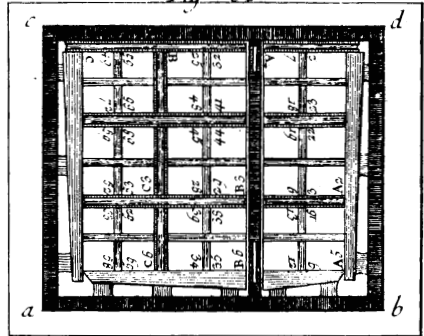


Fig. 32.



4 notes de lecture

Vincent de Gaulejac. **Travail, les raisons de la colère,**

Paris, Seuil, col. Économie humaine, 2011

Vincent de Gaulejac a pour ambition, dans cet ouvrage, de comprendre et expliquer « les causes profondes du mal être au travail ». Si, comme le reconnaît bien volontiers l'auteur, les travaux sur ce thème commencent à abonder, il les estime cependant trop segmentés, n'apportant ainsi que des réponses partielles aux questions posées. Selon lui, les causes du malaise ne peuvent être saisies que si l'on est capable de mettre en perspective quatre « registres », intriqués de manière complexe : « le registre macroéconomique » caractérisé par une « disjonction » entre une production toujours ancrée dans un territoire et la finance opérant sans contrôle ; « le registre politique et idéologique, dominé par les théories néolibérales » ; « le registre de la gouvernance des entreprises et des organisations toute acquise à la révolution managériale » ; « Le registre existentiel du côté des travailleurs » impuissants face à des mutations sur lesquelles ils n'ont pas de prise. La méthode retenue pour atteindre cet objectif fort ambitieux est celle de la sociologie clinique qui consiste à aller « au plus près du vécu des acteurs » (p.15) pour ensuite « généraliser lorsque, au-delà de la singularité de chaque

cas, on retrouve des constantes, des invariants, des éléments communs et transversaux » car : « chaque élément contient la totalité du système auquel il appartient ». Il ne s'agit pas seulement pour l'auteur de diagnostiquer les causes réelles du mal être, mais aussi de proposer pour l'éradiquer des solutions fondées sur la pertinence du diagnostic.

L'ouvrage est construit autour de trois parties d'importance à peu près égale, chacune d'elle étant divisée en chapitres assez courts (17) permettant à l'auteur d'évoquer un grand nombre de thèmes à la mesure de l'ampleur du sujet qu'il traite. En même temps, chacune de ces parties forme un tout relativement homogène, les liens des unes avec les autres n'étant pas toujours évidents.

La première partie « Le mal-être au travail, premiers constats » est consacrée, comme son titre l'indique, à une sorte de bilan de l'état des lieux. Après avoir analysé le travail comme « un phénomène sociopsychique total et contradictoire », l'auteur décrit les mutations qu'il subit aujourd'hui au moyen des résultats de quelques sondages et de la seule enquête de 2005 sur les conditions de travail (Dares) le conduisant à affirmer, sans doute beaucoup trop rapidement, qu'en matière de travail, « la charge s'est

déplacée du registre physique au registre psychique. »(p.41). La vague de suicide en 2009 chez France Télécom, chez Renault..., apparaît ainsi comme le symptôme d'un malaise qu'on peine à nommer (violence, souffrance, risques psychosociaux) et dont le diagnostic et surtout les solutions préconisées donnent lieu à débats comme le montre l'analyse critique faite par l'auteur de quatre rapports rédigés entre 2005 et 2010 par des experts, des politiques, des consultants et des chefs d'entreprise. Les deux derniers chapitres de cette partie sont consacrés à des études de cas plus ou moins développées : France Télécom, Renault, IBM, PSA, la SNCF portant sur la manière dont les entreprises ont traité les cas de suicide ou prennent (mal) en charge la gestion des risques psychosociaux. Ces cas sont exposés à partir d'une analyse secondaire de données : rapports de l'inspection du travail ou des médecins du travail, document interne à l'entreprise, ou, très accessoirement, d'informations recueillies par l'auteur de manière anecdotique.

Alors que le secteur public ne peut arguer du prétexte de la concurrence, on y observe cependant un mal être au travail identique à celui constaté dans le secteur privé. La seconde partie de l'ouvrage est consacrée au « malaise dans les institutions publiques », malaise dû à l'importation dans ce secteur des méthodes de management appliquées dans les multinationales anglo-saxonnes, formalisées par les grands cabinets de consultants. Mis en pratique par les gouvernements Reagan et Thatcher le *New Public Management* s'est imposé à toutes les institutions internationales avant de devenir la doctrine exclusive de tous les gouvernements. Après avoir rapidement évoqué la théorie du capital humain et suggéré combien elle est sous-jacente au cadre conceptuel qui a présidé à la mise en place de la Réforme Générale des Politiques Publiques (RGPP), Vincent de Gaulejac dénonce les effets délétères de cette politique en prenant exemple sur la police, l'université et surtout le système hospitalier. Il soulève, avec pertinence, l'écart croissant entre institution et organisation dans le secteur public, l'organisation contrainte par la RGPP ne permettant plus d'atteindre les normes

du service public, source de souffrance et de mal être pour les fonctionnaires qui y sont confrontés. Il questionne enfin les effets d'un système d'évaluation conçu selon lui comme un système de domination qui interdit, par ailleurs, la prise en compte du travail collectif.

On arrive, avec la dernière partie de l'ouvrage, aux «sources du mal-être », déclinées en six chapitres qui reprennent en partie et en les spécifiant les thèmes évoqués au cours des deux parties précédentes. Les caractéristiques d'un capitalisme financier prédateur du travail ouvre la réflexion, illustré par la substitution du modèle Walmart au modèle fordien, modèle analysé superficiellement à partir d'un film et non, on le regrette, des nombreux écrits qui existent sur ce modèle et qui en donne une vision bien plus complexe que celle retenue par l'auteur. Sans que le lien soit vraiment fait avec les contraintes imposées par le capitalisme financier si ce n'est sous le mode d'une co-occurrence, l'auteur s'attaque ensuite aux désordres dans l'organisation, désordres non pas induits, selon lui, par des dysfonctionnements, mais suscités par des modes de management qui les promeuvent (le chaos management) car : « les organisations hypermodernes sont dominées par une logique d'obsolescence. » (p. 231) Ces modes de management sont soutenus par « un système de gestion paradoxant », imposant aux agents des contraintes contradictoires d'autant plus déstabilisantes qu'il n'existe plus, au sein des organisations, d'instances de médiation. Ces modes impliquent donc un engagement total dans le travail associé à une autonomie de plus en plus contrôlée par des batteries d'indicateurs conçus de manière technocratique et mis en œuvre en temps réel grâce aux outils informatiques de traitement de l'information. Dans ce contexte, l'entreprise propose un « imaginaire double, à la fois *leurrant et moteur*. Leurrant, parce qu'il fait croire qu'elle peut satisfaire les désirs de reconnaissance, de perfection, de toute puissance ; moteur parce qu'elle permet d'entreprendre, de s'investir dans des projets, des créations collectives, de réaliser des œuvres » (p. 286). Dans ce contexte également, les conflits, toujours présents, changent de forme, se traduisent plus

dans « des manifestations individualisées de souffrance » (p. 301) que sous celles des conflits collectifs traditionnels.

Dans sa conclusion, l'auteur propose quelques solutions pour sortir de cette situation qui conduit, selon lui, au désastre. Il faut ainsi mettre en place une nouvelle conception du management débarrassée de ses « dimensions utilitaristes, positivistes et objectivistes », concevoir l'entreprise « comme une communauté humaine, soumise aux lois de l'anthropologie, plutôt que comme une unité fonctionnelle soumise aux principes de l'utilitarisme » (p.313), rétablir la confiance en répartissant plus équitablement les profits, transformer les managers en penseurs humanistes plus qu'en gestionnaires, en faire des médiateurs plus que des hiérarchiques, développer l'économie sociale et participative... Les moyens pour atteindre ces objectifs ? : « la révolte » politique « contre un système globalitaire ».

Cet ouvrage, écrit d'une plume alerte, se lit d'autant plus facilement que l'auteur a le sens de la formule qui vise juste. Sans doute écrit trop rapidement, il a le défaut de se positionner sur le registre quasi exclusif de l'affirmation plus que de la démonstration. L'ampleur des thèmes abordés interdit leur traitement approfondi et les données sur lesquelles s'appuient l'auteur pour étayer ses affirmations sont rarement justifiées autrement que par le fait qu'elles permettent d'illustrer le jugement exprimé par l'auteur. Prenons un exemple parmi d'autres : les résultats d'un seul sondage TNS Sofres réalisé en 2009 suffit pour l'auteur à mettre « en évidence la crise du modèle managérial qui prône la réconciliation de l'homme et de l'entreprise » (p.46). Ce même sondage tend à démontrer que les salariés ne font majoritairement pas confiance aux syndicats. Sur ce thème précisément, l'enquête REPONSE réalisée par le ministère du Travail à trois reprises entre 1993 et 2005 fournit des informations fort différentes de celles produites par ce sondage. Elle montre au contraire une relation majoritairement positive des salariés envers les syndicats même si le doute subsiste quant à leur efficacité. Elle indique aussi que les salariés se tournent plus volontiers vers

leurs syndicats lorsqu'ils souhaitent obtenir des informations sur les salaires et l'emploi dans leur entreprise, vers l'encadrement de proximité pour ce qui concerne les conditions de travail. Voilà qui propose une vision de l'encadrement intermédiaire qui s'apparente déjà à celle que l'auteur appelle de ses vœux, mais qui en dit long aussi sur les difficultés rencontrées par le syndicalisme à prendre en charge l'ensemble du spectre des problèmes rencontrés par les salariés. Cette dernière question n'est jamais abordée par l'auteur qui, par ailleurs, dans ses propositions de réforme, n'accorde aucun rôle aux syndicats. Mais en quoi seraient-ils encore utiles dans une entreprise exclusivement soumise « aux lois de l'anthropologie » (P. 312) au sein de laquelle les cadres de proximité auraient pour seule fonction celle de médiation ? L'auteur n'a pas tort de dénoncer les méfaits d'un capitalisme financier exacerbé et des méthodes de gestion insupportables observées dans certaines entreprises (toutes ?), il n'explique pas pourquoi la colère qui aurait tant de raisons de se manifester n'explose pas même si elle « gronde ». Est-ce seulement parce qu'il lui manque une « expression politique » ? (p. 316)

Imputer la décision de la mise en œuvre de la RGPP à la seule influence du New Public Management et à l'emprise de l'idéologie ultra libérale est commode mais sans doute notablement insuffisant pour identifier les causes et les mécanismes à l'œuvre dans ce processus de rationalisation de l'État dont parle Max Weber. Sur cette question, les travaux d'Albert Ogien sur *L'esprit gestionnaire*¹ restent une référence majeure si l'on veut comprendre *L'air du temps*. Peut-on se contenter d'affirmer, comme le fait Vincent de Gaulejac que « la finalité politique est désormais la gestion » et que les hommes politiques « ne cherchent plus à penser la société, mais à la panser » ? « L'homme politique, naguère viril, audacieux et tout-puissant, se transforme désormais en manager contraint par de multiples procédures, obligé sans cesse de justifier ses actes et de réagir dans l'urgence en fonction des événements média-

¹ Ogien Albert, *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*, Paris, éd de l'EHESS, 1995

tiques » (p.265) qui vise à traduire de manière imagée l'impuissance actuelle du politique est une phrase particulièrement redoutable dans sa formulation. On ose espérer qu'écrivant trop vite, l'auteur n'a pas pris la juste mesure de ses propos car il nous livre là le portrait idéal du parfait dictateur. Contrairement à l'auteur, on se réjouit donc de l'existence de ces procédures et de cette obligation de justifier de ses actes imposées au politique effectivement contraint de réagir dans l'urgence à des événements qui ne sont pas que médiatiques. On préfère suivre Albert Ogien lorsqu'il écrit : « Nous sommes condamnés à reconnaître que la rationalisation du politique possède une caractéristique essentielle : celle d'être un processus, une tension permanente entre ces deux dimensions constitutives de l'activité de gouvernement que sont la décision et la gestion, la Raison et les Passions » (Ogien p. 205). Ceci n'interdit pas, au contraire, de critiquer les choix opérés et les méthodes retenues pour procéder à cette rationalisation et d'en souligner, le cas échéant, les effets néfastes, encore faut-il pour qu'elle ait une portée que la critique, si elle se prétend scientifique, soit fondée sur une analyse rigoureuse des données.

« L'ambition de cet ouvrage est de montrer l'intrication permanente et indissociable de l'objectif et du subjectif, du personnel et du structurel, de l'existential et du social dans le rapport au travail » (p.17). Ce beau projet, difficile et exigeant, qui pouvait être légitimement développé à partir de la perspective clinique préconisée par l'auteur est abandonné au profit de l'évocation d'une variété de thèmes traités à un niveau de généralité tel qu'ils en deviennent caricaturaux. Des questions essentielles sont totalement ignorées (l'articulation emploi/travail et le problème de l'emploi), ou à peine effleurées alors qu'elles mériteraient un développement conséquent. On pense ici, par exemple, aux transformations des institutions et de la loi au cœur de la réflexion d'Alain Supiot que l'auteur cite sans le suivre². Les propositions de réforme hâtivement préconisées

en conclusion laissent perplexe. Il est sympathique de vouloir transformer l'entreprise en une sorte de Club Med., exclusivement soucieuse du bien-être de ses salariés encadrés par de gentils médiateurs, de préconiser le modèle de l'économie sociale et solidaire ou le modèle coopératif comme alternatives au capitalisme financier... Il est peut-être nécessaire de « réviser fondamentalement la conception des études de gestion pour qu'elles redeviennent de vraies sciences, c'est-à-dire des outils de connaissance, et non des techniques au service d'un pouvoir soumis au système capitaliste et aux marchés financiers » (p.314). Mais ce ne sont pas que les études de gestion qu'il faut réviser dans ce cas !

Même si les thèmes abordés sont très importants, ils sont traités de manière trop superficielle et insuffisamment articulés entre eux pour présenter une démonstration convaincante, au-delà de quelques formules percutantes et d'un beau titre qui fait écho à celui de l'ouvrage de Steinbeck (1939) *Les raisins de la colère*, reportage plus que roman sur les conséquences de « la grande dépression » de 1929 produite, déjà, par la première grande crise du capitalisme financier.

Françoise Piotet

Professeure émérite à l'université Paris I
Panthéon-Sorbonne

² Supiot Alain, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil, 2010

Maud Simonet.

Le travail bénévole.

Engagement citoyen ou travail gratuit ?,

Paris, La Dispute, 2010, 220 p.

Avec cette contribution à mi-chemin entre une sociologie de l'engagement bénévole et/ou volontaire et une sociologie du travail, Maud Simonet propose une analyse qui participe à décloisonner ces deux univers trop souvent pensés indépendamment l'un de l'autre. D'emblée, le propos du livre est explicite : il s'agit d'analyser le travail bénévole et ses enjeux sociaux et politiques à la lumière de ses rapports complexes au travail salarié, pour savoir si le bénévolat n'est finalement pas « autre chose que du travail gratuit » ou s'il n'est pas au contraire un « travail libre », « engagé » et « porteur de nouvelles formes d'émancipation des travailleurs » (p. 11). Pour répondre à cette question, l'auteure s'est appuyée sur de nombreuses enquêtes relatives au bénévolat et au volontariat ainsi que sur ses propres travaux au cours desquels ont été réalisés de nombreux entretiens auprès d'une multitude d'acteurs (bénévoles, volontaires, dirigeants associatifs, politiques...) en France et aux Etats-Unis. On louera les vertus de cette approche comparative qui a le mérite d'éclairer les évolutions actuelles du monde associatif à partir d'histoires et de traditions sociales et politiques a priori fortes différentes.

Partant, dans une première partie, de l'analyse de plusieurs carrières bénévoles, l'auteure se demande pourquoi ce travail invisible n'est pas reconnu comme une forme de travail à part entière. S'il apparaît, dans une certaine acception, que le bénévolat renvoie à une activité désintéressée, vocationnelle et exercée à titre gratuit, on peut cependant affirmer qu'avec l'entrecroisement des statuts et les fréquents passages de frontières entre travail rémunéré et travail bénévole, la forme « pure » du bénévolat semble bien relative. L'examen de ce que l'auteur appelle « la norme sociale » du bénévolat l'atteste. Qu'il s'agisse de la norme de la responsabilité communautaire invoquée

aux Etats-Unis ou de celle de l'utilité sociale mobilisée dans le cas français, il ressort que les pratiques bénévoles sont souvent investies d'un projet politique aux multiples facettes (remédier à la crise morale ou à la « question citoyenne », au chômage, au délitement du lien social...). D'ailleurs, en France comme aux Etats-Unis, comme le souligne la seconde partie de l'ouvrage, le travail bénévole demeure bien « une affaire d'Etat ». Largement financé par des fonds publics, le travail bénévole, sous couvert d'un discours sur l'engagement et la citoyenneté, est l'objet d'une importante instrumentalisation politique. Maud Simonet note ainsi que la politique américaine du bénévolat, dans laquelle la majeure partie des citoyens engagés peuvent être considérés comme des travailleurs quasi ou semi-publics, « construit un travailleur bénévole – ou volontaire – bien éloigné de l'image de l'engagement local et spontané, individuel et privé, portée par l'héritage toquevillien » (p. 105). En France, l'institutionnalisation du travail bénévole s'est opérée à travers le débat sur la question d'un statut de travailleur bénévole qui s'est progressivement déplacé du bénévolat vers le volontariat à la fin des années 1990 ; le volontariat désignant ici une forme de (super) bénévolat, indemnisé, à temps plein et à durée déterminée pour laquelle il existe divers droits sociaux mais qui, dans tous les cas, n'est pas soumis au droit du travail. A l'instar des formes d'emplois expérimentées dans le secteur associatifs (TUC, CES, CEC et emplois-jeunes), la création fin 2010 du service civique ne fait pas l'unanimité chez les acteurs associatifs. Entre privé et public, entre un dispositif pensé pour les jeunes et un contrat pour les associations, le statut de volontaire devient une forme de sous-emploi, une alternative au travail dans les services publics fondée sur une politique d'emploi et d'insertion « déguisée » (p. 123). Le tout participant à construire un travailleur associatif situé entre emploi et assistance, entre citoyenneté et insertion.

La dernière partie du livre consacrée aux usages associatifs du travail bénévole revient sur les bénévoles, leur travail et leurs organi-

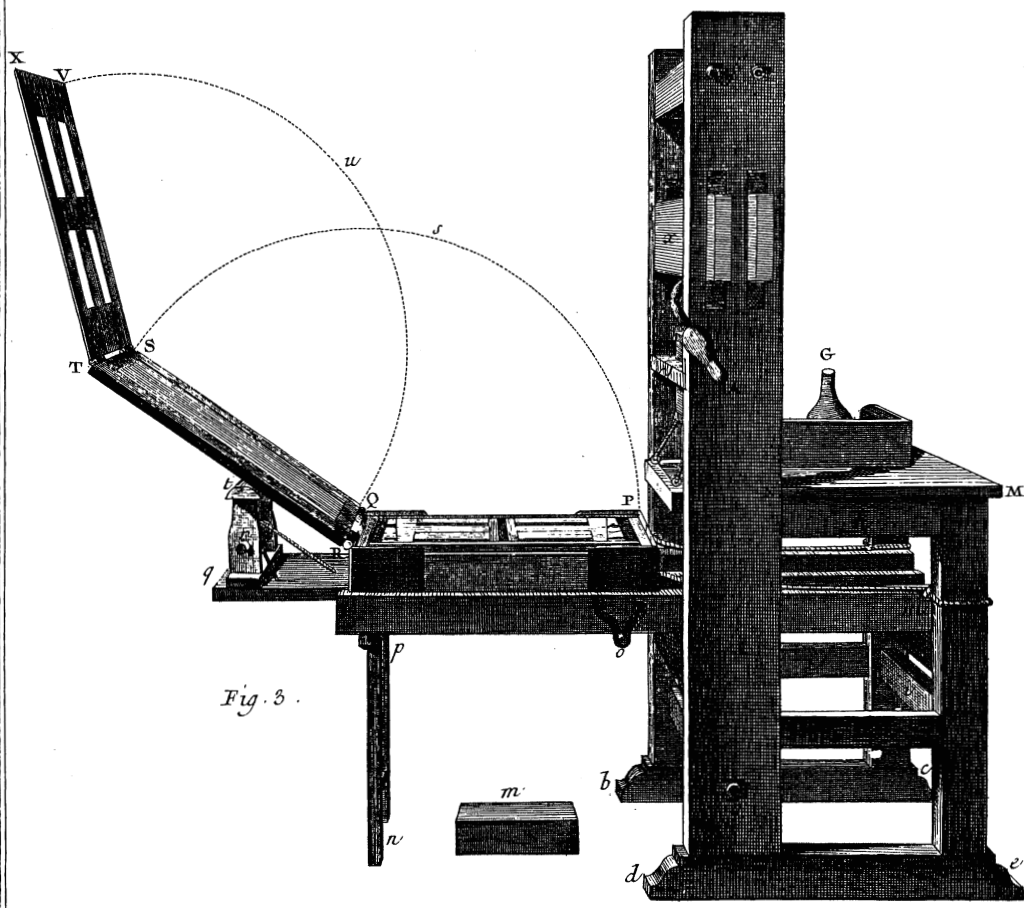
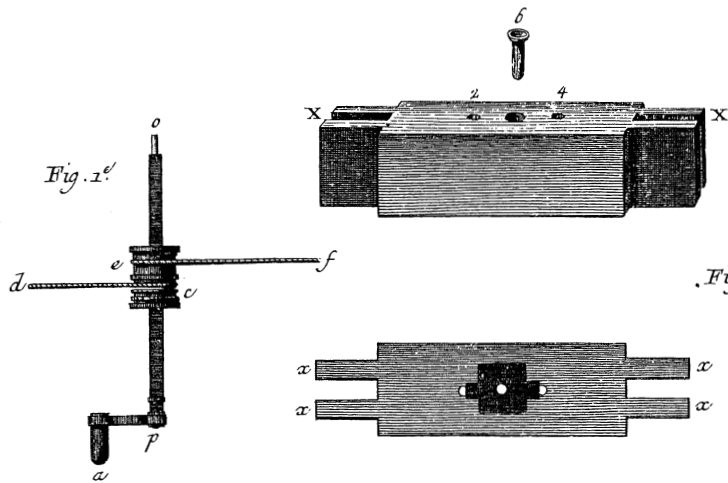
sations. L'étude de la construction organisationnelle du travail bénévole et de la relation entre le bénévole et la structure dans laquelle il s'investit montre l'omniprésence d'une rhétorique et de pratiques managériales qui témoignent de la diffusion et de l'imposition d'un modèle issu de l'entreprise. De manière là encore très explicite, l'auteure démontre que désormais, comme dans n'importe quelle entreprise, il s'agit pour les associations de mettre en place les techniques permettant d'attirer, d'intégrer et de fidéliser les volontaires (« entretiens d'embauche », procédures d'intégration, formations...)¹. Si le rapprochement entre bénévolat et travail salarié est ici explicite, il demeure une différence de taille entre les deux pratiques puisque le bénévolat reste marqué par l'absence de lien de subordination, au sens juridique du terme. Cependant, dans les faits, il existe ce que Maud Simonet nomme une « subordination inqualifiable » (p. 173) qui renvoie à un système de normes qui régule à la fois les conditions d'exécution du travail bénévole mais aussi les comportements des travailleurs qui l'exécutent. Cet univers n'est de fait pas exempt de tensions et il voit éclater des conflits entre la base et le siège des organisations. Les travailleurs bénévoles peuvent tenter de s'organiser collectivement lorsqu'ils se sentent déposés de leur travail par leur direction. Si ce type de prise de parole demeure encore marginale, il n'en pose pas moins la question de la représentation de ces travailleurs qui œuvrent pour certains à l'institutionnalisation de ce droit à la protestation collective et à la mise en place de contre-pouvoirs. Si aucun syndicat de bénévoles n'existe à jour, on notera la création en 2010 d'ASSOC, le premier syndicat des salariés du secteur associatif dont la naissance témoigne elle aussi de cette volonté d'organiser et de défendre collectivement les intérêts de ceux qui vivent de, et font vivre, la sphère associative.

Enfin, ce que donne aussi à voir cette dernière partie, c'est la manière dont les bénévoles et leurs organisations co-construisent une représentation du travailleur idéal, c'est-à-dire un travailleur autonome, responsable et ayant intériorisé une éthique du dépassement de soi fondée sur un engagement reposant lui-même sur la vocation. Tout se passe alors comme si, du fait même de cette valorisation de l'engagement, ce dernier devait se satisfaire de sa condition. Maud Simonet va alors approfondir cette analyse en opérant un renversement de ce schéma pour montrer qu'on retrouve ce même type d'argumentation et de logique à propos de la condition souvent précaire des travailleurs associatifs. Ces derniers, étudiés par Matthieu Hély², devraient eux aussi, du fait de leur « éthos militant », accepter par choix une part de précarité... Comme l'écrit l'auteure en conclusion, « la valorisation politique et idéologique du travail bénévole et volontaire peut ainsi contribuer à faire accepter et même à institutionnaliser (...) une 'bénévolisation du travail' dont les enjeux dépassent largement le seul monde associatif et dont la responsabilité (...) le déborde également, puisque c'est bien du traitement politique du travail dont il est question ici » (p. 217). Au terme de cet ouvrage dont la lecture est facilitée par les nombreux extraits d'entretiens et un souci de clarté constant, nous retiendrons l'idée suivante : l'effritement des frontières entre bénévolat, volontariat et travail salarié faiblement rémunéré entraîne à son tour une série d'interrogations quant au devenir, et à la précarisation croissante, de la « figure » du travailleur salarié, qui, plus que jamais n'existe pas au singulier, mais est à décliner au pluriel.

Matthieu GATEAU,
maître de conférence en sociologie,
Université de Bourgogne, Centre G. Chevrier,
UMR CNRS 5605

1 Gateau, M. (2007), « Du bouche-à-oreille à l'entretien « d'embauche ». Spécialisation des activités et formalisation du recrutement dans les associations de commerce équitable », in *Sociologies Pratiques*, n° 15, pp. 123-134.

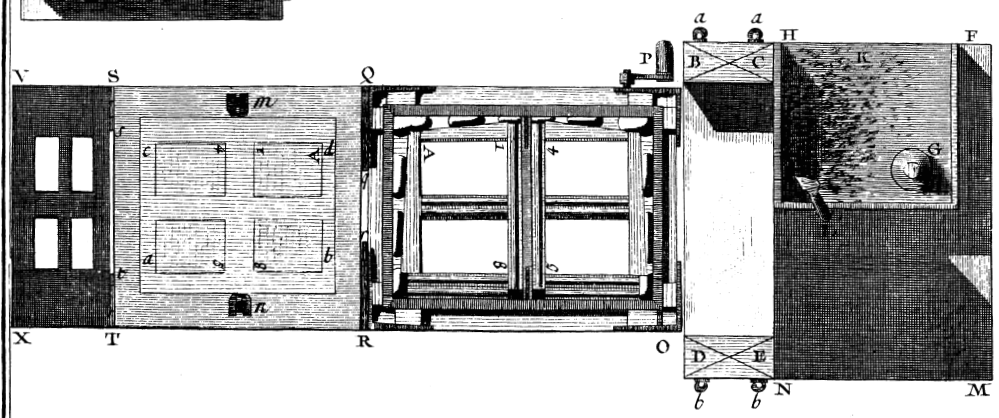
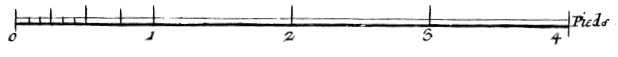
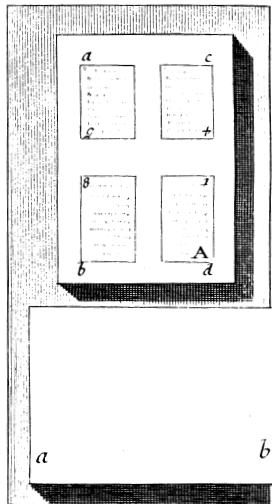
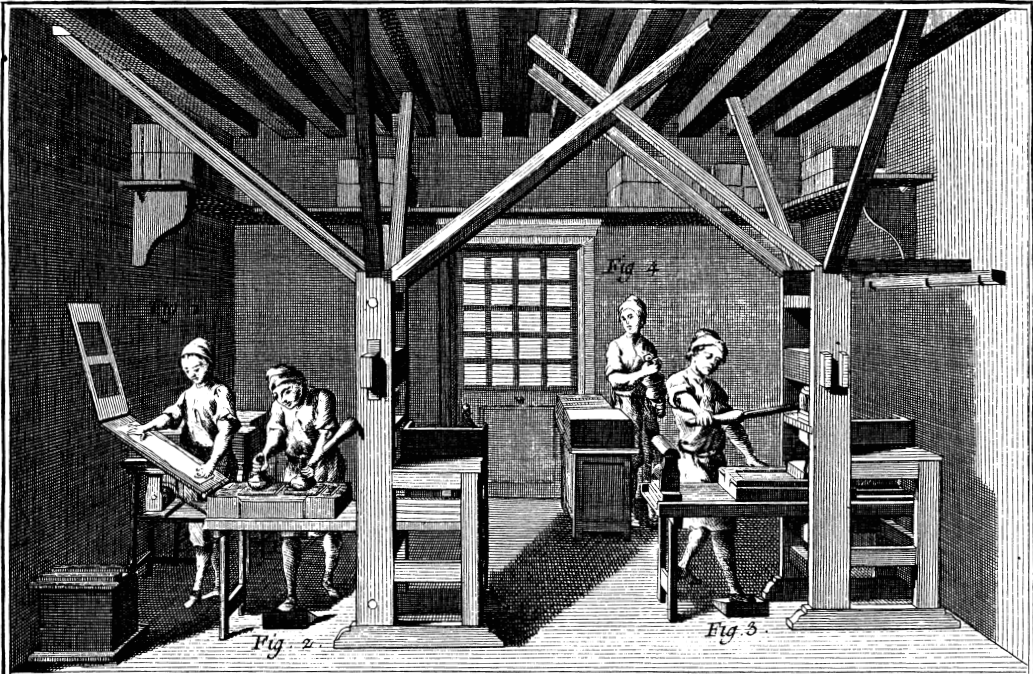
2 Hély, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, Paris.



Goussier Del.

Benard. Fecit.

Imprimerie, Presse vue par le côté du dehors.



Goussier Del.

Bonard Fecit.

Imprimerie, l'opération d'Imprimer et Plan de la Presse.

Charles Jean,

Besançon ouvrier. Aux origines du mouvement syndical, 1882-1914,

Besançon, PU de Franche-comté, 2010, 406 p., 17 €

Syndicalisme, mouvement ouvrier, horlogerie, réformisme, révolution

Cet ouvrage avait connu une première édition en 1962 aux éditions sociales. Il est réédité aujourd'hui avec une postface d'environ 80 pages, permettant d'actualiser l'analyse par le biais des travaux et recherches conduits depuis un demi-siècle. L'ouvrage, se décompose en trois parties chronologiquement déclinées. Dans une première période (1870 à 1895) les trois chapitres développent sur la naissances des organisations syndicales, en lien avec les mouvements revendicatifs. Dans cette première phase les ouvriers de l'horlogerie, corporation très qualifiée, jouent un rôle central. Particularité, ces horlogers sont également étrangers, puisque la Suisse voisine fournit son contingent de travailleurs horlogers à une fédération ouvrière qui se crée officiellement en 1891. Du point de vue politique, cette fédération se trouve sous l'influence de POSR (Parti ouvrier socialiste révolutionnaire d'Allemane), branche très modérée du socialisme naissant. A la fin de cette première phase, en 1894, se pose la question des moyens à développer pour soutenir les mouvements de grève. C'est ainsi qu'est mis sur pied une caisse de grève. Durant ces premières années, on assiste donc à une période d'organisation du mouvement ouvrier, à travers la fédération ouvrière. Cette fédération est surtout marquée par les questions locales, ignorant les débats stratégiques qui agitent le mouvement ouvrier au niveau national. Mais en 1895, une nouvelle étape d'ouvre pour la Fédération. Cette seconde période (1891-1905) voit la fédération être dominée par le réformisme. En effet, face à la crise économique qui sévit, les dirigeants de la fédération se montrent très sensibles à la conjoncture. « les dirigeants fédéraux deviennent des éléments modérateurs, ceci au nom de l'intérêt général du mouvement ouvrier bisontin », p. 80. Sous l'égide de

son dirigeant, Adrien Graizely, permanent de 1894 à 1924, la fédération développe ses services (enseignement, bureau de placement, coopérative de consommation). Pour lui, « La bonne marche de l'organisation se mesure à la quantité d'argent qu'elle possède en caisse et sur son livret de caisse d'épargne », p. 101. Dans ces conditions, on comprend la centralité de la caisse de grève dans l'orientation et l'imaginaire syndical. La puissance syndicale, c'est une caisse en excédant. Le syndicalisme qui se développe se situe à l'opposé du syndicalisme d'action directe, car la Fédération, en versant des secours aux grévistes, juge en dernier ressort de l'opportunité ou non d'un mouvement gréviste. Conséquence, les grèves sont prosrites, car elles tendent à vider les caisses. Quant à la grève générale, elle est bannie car... elle coûte trop cher. D'outil en faveur de la grève, la caisse de grève se révèle en pratique un obstacle au développement de cette dernière. « A l'épreuve, cette orientation devient une entrave à l'action collective », p. 109. Cette orientation clairement réformiste de la fédération explique la faiblesse des liens qui la relie aux organisations syndicales nationales. Cherchant à comprendre les raisons de cette domination du réformisme, l'historien en attribue la paternité à trois dimensions : l'influence du syndicalisme suisse, la conditions politiques locales (place du POSR) et enfin la composition sociale du mouvement ouvrier local, en clair, la prépondérance d'une aristocratie ouvrière, illustrée par les horlogers. Résultat, la fédération semble bien malade en 1904, lorsqu'une nouvelle équipe dirigeante promeut une nouvelle orientation de nature plus anarcho-syndicaliste, en phase avec l'évolution de la CGT au niveau national. La troisième partie, qui court de 1905 à la guerre, aborde cette nouvelle phase. Suite à une grève dans un atelier horloger, puis la grève des soieries en 1908 (grève dans laquelle intervient Gabrielle Petit. Voir le compte rendu du livre de M. Laude consacré à cette dernière), un puissant courant de radicalisation s'empare du mouvement syndical bisontin. La symbiose avec les pouvoirs publics locaux (dominés par les radicaux) se brise. La

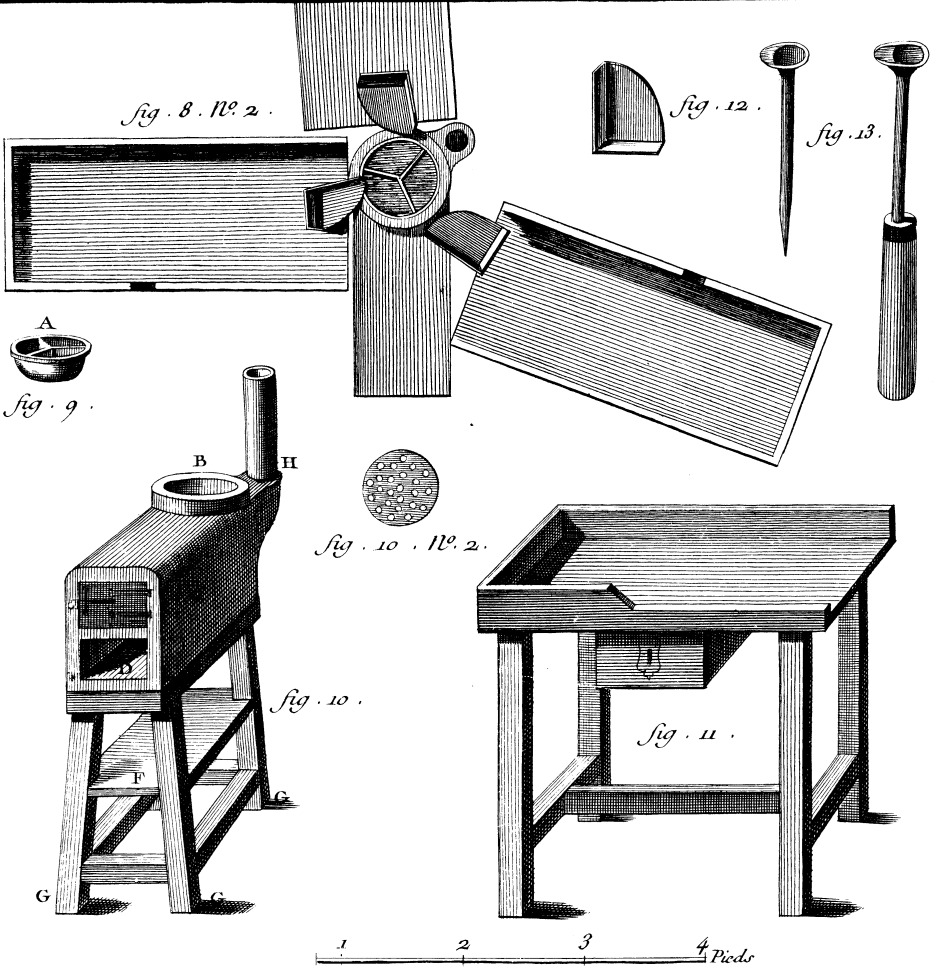
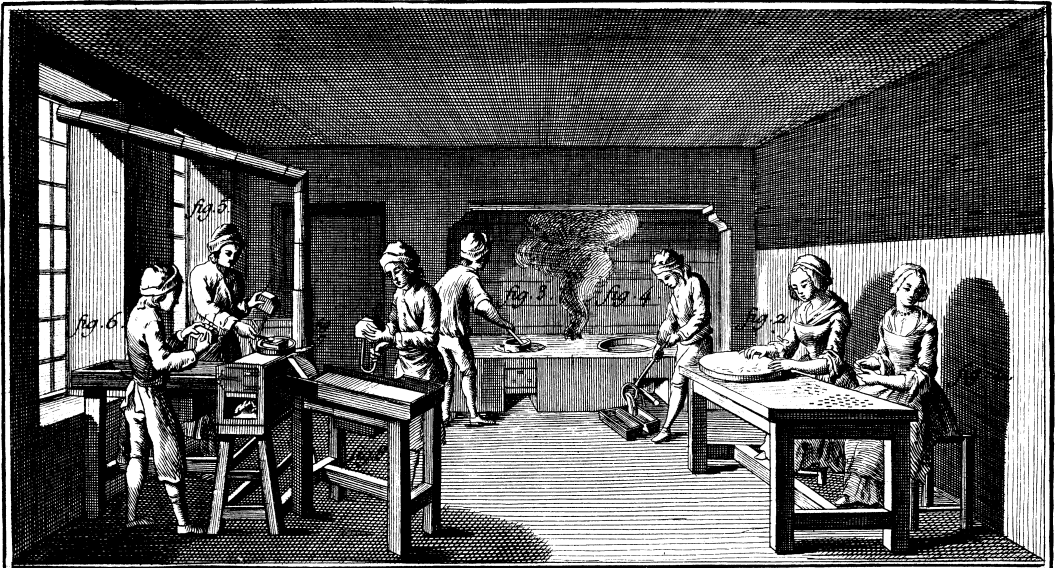
défiance envers le mutualisme et la coopération s'affirme au profit d'une affirmation des minorités agissantes. Un véritable aristocratie ouvrier, pointé depuis les travaux fondateurs de Jean Maitron, s'affirme (on laisse le soin aux lecteurs de découvrir les savoureuses et hautaines citations consacrées aux ouvriers non syndiqués, en particulier aux pages 174 et suiv. Cependant, cette flambée du syndicalisme révolutionnaire sera de courte durée, car les grèves sont défaites. Dès 1908, la phase anarcho-syndicaliste de la Fédération ouvrière se referme. Elle aura duré à peine trois ans. Après 1909, jusqu'à la guerre, la Fédération demeurera atone, avec un déclin marqué des effectifs et des problèmes internes d'organisation qui accaparent les dirigeants. Le mouvement ouvrier local réagira peu à la menace de la guerre qui s'affirme pourtant de plus en plus clairement à mesure que les années 10 s'avancent. A la déclaration de guerre, la Fédération ouvrière s'effondre. Quelles conclusions tirer de cette monographie locale ? Selon l'auteur, le syndicalisme qui s'est affirmé à Besançon ressort plus d'une succursale du syndicalisme helvétique qu'une émanation du syndicalisme parisien. Au final l'anarcho-syndicalisme qui domine dans les rangs de la CGT, s'affirme dans le bassin bisontin plus comme une contrepartie du réformisme profond, une soupape de sécurité d'un syndicalisme marqué par la gestion.

Conscient du caractère daté de certaines analyses de sa période d'écriture, Jean Charles revient ensuite dans une solide postface de plus de 75 pages sur les acquis de la recherche depuis la première édition de son travail. Ces acquis lui permettent de passer en revue les travaux publiés, sur les thèmes de l'émergence du syndicalisme, des forces politiques locales (anarchistes, socialistes et radicaux), des liens de la Fédération avec l'Université populaire. Mais surtout, dans un second et ultime chapitre, l'historien se penche de manière plus épistémologique sur la question des liens entre composition sociale de la classe ouvrière bisontine et développement du réformisme. Bref, il s'interroge sur l'articulation entre les bases sociologiques et leur expression idéo-

logique, concluant par un hommage appuyé aux libertaires, évolution notable puisqu'au moment de la rédaction de l'ouvrage J. Charles était un membre éminent du PCF. Quelle distance à presque 60 ans d'écart, entre les conceptions marxistes plutôt rigides et le constat d'une pluralité de conceptions au sein du mouvement ouvrier !

On le voit, l'intérêt pour ce livre ne réside pas uniquement dans son aspect monographie locale, puisque des questions d'ordre plus théorique sont abordées, notamment la place de la dimension culturelle (vs le déterminisme socio-économique). On voudrait citer pour achever ce compte rendu une partie du raisonnement qui conclut l'ouvrage : « *C'est, nous semble-t-il, l'environnement politique – au sens large du terme – qui est déterminant : la faiblesse du socialisme, surtout du fait de ses divisions, et plus encore la forte empreinte du radicalisme. Ce cadre lui-même est certainement en rapport avec la stratification sociale, mais à travers quelles médiations ?* », p. 290. Interrogation particulièrement féconde, on en conviendra, qui excède largement l'objet localement situé.

Georges Ubbiali



Fonderie en Caracteres

La sociologie du travail en France. Enquête sur le travail des sociologues (1950-1990)

La Découverte, 2011, 268p.

« La sociologie du travail en France » (2011) de Lucie Tanguy nous convie à une réflexion sociologique sur l'activité scientifique des sociologues du travail. L'auteure adopte une approche de type *science studies* appliquée à son propre domaine de recherches. Si de nombreux traités et ouvrages de bilan ont été publiés depuis les années 1960, rares ont été les auteur-e-s qui se sont aventuré-e-s à bâtir une analyse à la fois sociologique et épistémologique sur le travail des sociologues du travail.

Cette contribution au champ de la sociologie du travail me semble précieuse et ce pour plusieurs raisons. D'abord, elle permet aux jeunes chercheur-e-s de mieux connaître la configuration institutionnelle de la sociologie du travail, et de nourrir ainsi une réflexivité indispensable, tant dans l'élaboration des problématiques de recherche que dans le maintien d'une distance critique à l'égard des « écoles » et des orientations théoriques. En mêlant dans son enquête une analyse des institutions (revues, laboratoires) et des programmes de recherche avec une réflexion plus large sur l'évolution des cadres socio-productifs et du climat intellectuel, Lucie Tanguy nous offre la possibilité de revisiter près de cinquante ans d'histoire scientifique. La formation scientifique ne passe pas seulement par la connaissance empirique, la maîtrise d'une méthodologie et la découverte d'un nouveau terrain mais aussi par l'assimilation de l'histoire des pratiques scientifiques à l'œuvre dans un champ donné.

La première partie de l'ouvrage traite de la fondation de la sociologie du travail. Lucie Tanguy passe en revue le rôle précurseur puis fédérateur de l'Institut des Sciences Sociales du Travail, souligne l'importance la volonté réformatrice de hauts fonctionnaires et celle de sociologues et de philosophes de mettre le travail au centre de leurs réflexions.

Pour l'auteure, la sociologie du travail s'est d'abord constituée de façon institutionnelle. Sa constitution en champ autonome exigeait l'identification des besoins de connaissances, la délimitation d'un territoire d'enquêtes et sa singularisation à partir d'une critique de son « équivalent fonctionnel » aux Etats-Unis (Elton Mayo et la psychologie industrielle). Plusieurs thèmes et objets apparaissent lors de cette « première période » : les ouvriers (et le contenu de leur travail), le rôle du progrès technique (plutôt dévalorisant), les modes de rémunération (salaire au rendement ou horaire), la qualification. Les tensions entre les fondateurs qu'étaient Pierre Naville et Georges Friedman ne sont pas éludées et l'auteure nous invite de à prendre en compte les dynamiques sous-jacentes de ces oppositions, notamment le fait que le différend était autant institutionnel, conceptuel que d'ordre symbolique.

La deuxième partie est consacrée à la période des années 1960-1970 pendant laquelle la sociologie du travail opère un tournant « empiriste ». A la fois marquée par le modèle positiviste et sous l'effet des commandes publiques, la sociologie du travail ouvre de nombreux chantiers sur des réalités largement méconnues. A l'évidence, l'inclinaison moderniste se confirme. Le travail des sociologues consiste à soutenir l'effort de modernisation de la France. Le commissariat au Plan collabore avec le CNRS pour favoriser l'étude des évolutions techniques et de la productivité du travail avec en toile de fond l'émergence des industries de *process* et l'implantation des industries de série en province. Dans cette partie de l'ouvrage, Lucie Tanguy présente de façon étendue les institutions, les acteurs (Touraine, Crozier, Tréanton, Mottez) et les questions de recherche. Hélas, elle laisse quelque peu de côté l'activité de Pierre Naville. Or, celle-ci était abondante avec notamment la publication d'une dizaine de numéros des *Cahiers d'étude des sociétés industrielles et de l'automation* ou encore la direction scientifique d'une enquête sur « l'Etat entrepreneur » et le travail à la Régie Renault. Même si le courant « navillien » est

resté marginal, tant sur le plan institutionnel que scientifique, il a néanmoins continué à exister et ce jusqu'à aujourd'hui. Il aurait été intéressant d'initier une réflexion, conformément à la démarche des *sciences studies*, sur les origines de cette (relative) « marginalité ». Et cela d'autant plus que sur le plan scientifique, ou conceptuel si on veut, il a su garder une certaine influence parmi des chercheurs non identifiés comme 'sociologues du travail'. Je pense ici aux travaux de William Grossin sur le temps de travail (la dissociation du temps machine et du temps de travail humain), ou encore l'enquête d'Andrée Andrieux et Jean Lignon sur la condition ouvrière des années 1960 ; enquête préfacée par Pierre Naville et, à l'époque, qui contredisait empiriquement une série d'interprétations, tant sur la moyenisation que sur « la nouvelle classe ouvrière » de Serge Mallet.

La troisième et dernière partie aborde les années 1980-1990, période pendant laquelle les « seniors » de l'actuelle sociologie du travail ont déployé leur carrière. Cette période est ouverte par l'arrivée de la gauche au pouvoir, les initiatives législatives (lois Auroux) et le sentiment largement partagé que la modernisation souhaitable des relations de travail allait enfin pouvoir se réaliser. Les programmes de recherches, avec notamment le PIRTTEM (Programme interdisciplinaire de recherche Technologie Travail Emploi et Modes de vie), traduisent cette orientation. La mise en perspective permet de comprendre combien la recherche organisée sous les auspices de l'Etat n'était pas un fait nouveau (cfr. les années 1950-1960), même si elle a eu, dans cette période-là des répercussions considérables en termes de production et de contenu. Bon nombre de sociologues du travail, se retrouvent, au cœur de l'élaboration de questions de recherche dont le financement devenait structurel. La relative abondance de financement permet à la sociologie du travail de prospérer et de consolider son assise institutionnelle. Les « contrats de connaissance » rapprochent les sociologues des directions d'entreprise. L'étude du changement les pousse vers une activité conseil.

Avec le recul, on peut dire que la reconnaissance institutionnelle et étatique de la sociologie du travail a eu pour conséquence de « dépolitiser » beaucoup d'enquêtes. La recherche s'est détachée de l'action transformatrice, perdant en partie sa nature incisive et critique. En même temps, elle s'est consolidée en produisant davantage de résultats. Un glissement s'est fait vers des questionnements confinés à des objets thématiques (formation, qualification, organisation, rémunération, relations professionnelles, etc.) tandis que l'injonction d'interdisciplinarité a mis en relation la gestion, la sociologie, l'économie, l'histoire et l'anthropologie. Nous pensons que certains sujets auraient mérité une réflexion plus ample, comme par exemple l'influence de l'école de la régulation sur les schémas interprétatifs des sociologues du travail. N'oublions pas que c'est en lien avec les analyses de Benjamin Coriat et de Robert Boyer que d'autres, sociologues pour la plupart, développent des modèles interprétatifs sur le post-taylorisme, le post-fordisme et les nouveaux modèles productifs. A l'évidence, la période fut riche en débats et controverses : la division du travail peut-elle réellement changer ? Un autre management est-il en train de gagner du terrain ? L'entreprise participative pourrait-elle constituer le vecteur d'un nouveau cercle vertueux de croissance ? Parallèlement, de nouvelles questions voient le jour, notamment autour de réflexions d'inspiration féministes, à l'instar du GEDISST (Groupe d'études sur la division sexuelle et sociale du travail) ; des approches qui se situent au croisement d'une sociologie du travail et de l'emploi et qui ont pour mérite d'élargir le champ d'investigation à la sphère du hors travail. Plus tard, la sociologie des professions se différencie pour s'autonomiser progressivement. Une certaine sociologie pro-managériale se constitue au cours des années 1990, débordant parfois du cadre disciplinaire et des institutions traditionnelles (universités et CNRS) pour englober des chercheurs de HEC, l'Ecole des mines, Sup de Co etc. Une partie de la sociologie du travail s'est muée en sociologie de l'entreprise sinon des organisations.

Après ce voyage extrêmement instructif, s'étendant sur près d'un demi siècle d'histoire scientifique, Lucie Tanguy propose au lecteur une conclusion qui mérite une attention particulière. Selon elle, la sociologie du travail aurait quelque peu négligé le rôle de « chasseur de mythe » que l'on attend du sociologue, par définition « critique ». L'expertise a pris le dessus et cela n'est pas forcément une bonne chose, écrit-elle. Elle constate également l'absence de cumulativité au sein de ce champ : les débats sont évités ou se suivent tandis que les recherches s'empilent sans inventaire ni bilan. Les monographies se succèdent sans recherche de cohérence globale et les généralisations sont souvent hasardeuses et rarement adossées à des enquêtes suffisamment approfondies. En conséquence, la robustesse des explications n'est jamais éprouvée. A cela s'ajoute un certain enfermement de la sociologie du travail sur elle-même. Ainsi, selon l'auteure « (...) on ne peut pas dire comment et en quoi la sociologie du travail française a été fécondée, ou non, par des apports étrangers ».

Nous partageons ce jugement assez sévère. Il se peut que l'explication de la présente stagnation intellectuelle se trouve dans le mode de financement de plus en plus tourné vers la contractualisation. Personnellement, je pense qu'il faudrait aussi intégrer dans l'analyse les effets de « l'économie morale » propre au champ de la recherche universitaire, avec son mode de formation et de renouvellement, et surtout son organisation invisible sous-tendue par une « coopération concurrentielle » et par une lutte symbolique latente.

Il est fort probable que l'absence de dynamique cumulative soit liée à l'atonie des controverses sinon à la manière formelle de les mener. Pour L. Tanguy, l'indéfinition de l'objet que représente le travail a participé à freiner l'éclosion de débats. En effet, nouer le dialogue entre membres d'une même communauté scientifique où certains se focalisent sur le faire et l'agir au travail, d'autres sur la relation salariale, d'autres encore sur les règles, les procédures et les normes ou encore sur le procès de travail (pour faire référence au courant

anglo-saxon initié par H. Braverman) devient difficile. Lorsque chacun campe sur ses orientations, il ne reste que la cohabitation silencieuse. Peut-être qu'une manière de remettre en mouvement l'activité scientifique consisterait à ouvrir le champ à d'autres disciplines, à la manière des *labour studies* ; et de prendre à bras le corps des questionnements portant sur la centralité du travail salarié dans le monde contemporain.

Nonobstant quelques interrogations laissées en suspens, l'ouvrage de Lucie Tanguy réussit à conjuguer un degré de réflexivité et d'exhaustivité rarement atteint dans les productions de ce genre. A l'inverse de contributions sur le même sujet, il articule les dimensions institutionnelles (quelque peu embarrassantes dans la « lutte symbolique ») et les questions d'orientation en faisant intervenir de manière nuancée et pertinente les aspects socio-historiques. En nous permettant de connaître la sociologie de travail telle qu'elle s'est construite depuis la période de l'après-guerre ; en abordant de front une série d'enjeux cruciaux (rôle des institutions, questions de recherche et orientations théoriques), le livre de Lucie Tanguy est une contribution majeure. Il mérite à notre avis d'être lu et débattu par les membres de cette communauté scientifique.

Stéphen Bouquin

Professeur de sociologie

Directeur du Centre Pierre Naville

La Nouvelle Revue du Travail

Appel à articles

La Nouvelle Revue du Travail sera publiée dès l'automne 2012, uniquement en ligne, en accès ouvert. Le travail y est pensé comme une notion transversale au carrefour de différents courants de la sociologie des organisations, des institutions, des relations professionnelles, des professions, de l'emploi, du genre, de la clinique, de l'innovation, du management, etc. Parmi les centres d'intérêts de *La Nouvelle Revue du Travail* figurent les rapports sociaux de domination, de pouvoir et d'exploitation renouvelés par la globalisation du capitalisme financier.

La Nouvelle Revue du Travail se propose d'être un lieu de débat théorique et épistémologique plutôt qu'un support à l'exposé d'applications de telle théorie à un nouveau terrain. Elle privilégie les articles qui organisent le double va-et-vient entre le terrain et la théorie d'une part et entre les niveaux micro et macro sociologiques d'autre part. L'un des objectifs de la revue est de s'adresser, au-delà du public académique, à un public de praticiens dans les entreprises et dans les administrations publiques, en particulier à un moment où l'enseignement supérieur forme plus d'intervenants que de chercheurs. Elle s'adresse aussi au monde syndical et associatif qui souhaite trouver, du côté des sciences sociales, des éléments d'analyses et de compréhension du monde du travail moderne pour soutenir ou accompagner son action. Plutôt que de méconnaître ou de sous-estimer la tension entre production des connaissances et actions, il s'agit d'en faire un objet de recherche.

La complexité de la question du travail met par ailleurs en cause les cloisonnements disciplinaires. Elle conduit à favoriser les lectures plurielles, issues des différentes disciplines, en particulier l'histoire, la psychanalyse, la psychologie, l'économie, la gestion, la philosophie, le droit, l'ergonomie, la linguistique sociale... Enfin, à l'ère de la globalisation, *La Nouvelle Revue du Travail* traite des questions du travail à l'échelle internationale ou plus spécifiquement dans l'un ou l'autre pays ; elle encourage le bi-linguisme

en diffusant des articles publiés à la fois dans une des grandes langues internationales et en français.

Les rubriques

Corpus : chaque numéro possède un dossier thématique de 4 à 6 articles (entre 35 000 et 50 000 signes chacun) : ces articles font référence à des travaux empiriques et débattent des paradigmes utilisés à partir des débats en cours. Les appels à articles pour *Chorus* sont consultables sur le site web.

Varia : au-delà du dossier, la revue publie 3 à 4 articles « hors dossier » de même nature et de même longueur. Sont privilégiés ici les articles novateurs par leurs objets ou par les renversements théoriques proposés.

Matériaux : cette rubrique est ouverte aux analyses et aux problématiques développées à partir d'un terrain d'enquêtes spécifiques ou d'événements particuliers qui font réagir un auteur. Il peut s'agir d'impressions de terrain livrées à partir de matériaux bruts, d'un retour réflexif sur un travail de terrain, ou bien de réactions face à un événement singulier.

Chorus : cette rubrique propose une discussion approfondie, entre deux ou plusieurs sociologues sur un thème émergent, sur des controverses anciennes ou sur des thèses opposées, animée par un meneur de jeu : ce dernier pose des questions à ses interlocuteurs qui interagissent ensuite entre eux pour préciser les points d'accords et de désaccords.

Champs et contrechamps : l'originalité de la *NRT* est de faire place aux travaux de sociologie qui utilisent l'image et le son pour leurs enquêtes et la présentation de leurs résultats, à l'instar des autres sciences humaines qui ont enrichi leurs approches en s'appropriant l'écriture cinématographique. Cette rubrique assure la critique des réalisations vidéo ou photo et indique le moyen de se les procurer tout en diffusant des extraits. Parce que l'image et le son saisissent et rapportent autre chose que les mots, la vidéo apparaît comme une autre voie pour penser le réel.

Recensions : cette rubrique propose des analyses

d'ouvrages ou la mise en débat de plusieurs ouvrages sur des thèmes voisins (4 000 à 20 000 signes).

Directeur : Jean-Pierre Durand

Secrétaire de Rédaction : Nicolas de Lavergne

Comité de Rédaction : François Aballéa (Université de Rouen), Norbert Alter (Université Paris IX), Bénédicte Atten (SNCF), Sophie Bernard (Université Paris IX), Paul Bouffartigue (CNRS-Université de Méditerranée), Sébastien Chauvin (Amsterdam), Valérie Cohen (Université Lille 1), Olivier Cousin (Université Bordeaux II), Marnix Dressen (Université Lille 1), Jean-Pierre Durand (Université d'Evry), Gaëtan Flocco (Université d'Evry), Sabine For-

tino (Université Paris X), Ginette Francequin (CNAM), Vincent de Gaulejac (Université Paris VII), Fabienne Hanique (Université Paris VII), Lionel Jacquot (Université de Nancy), Jacqueline Laufer (HEC), Danièle Linhart (CNRS-Université Paris X), Pierre Maillot (Ecole Louis Lumière), Salvatore Maugeri (Université d'Orléans), Jean-Luc Metzger (France Télécom), François Sarfati (Université Paris XII), Joyce Sebag (Université d'Evry), Guillaume Tiffon (Université d'Evry).

Site web : <http://nrt.hypotheses.org/>

Contact : Les articles sont à adresser à nrtravail@gmail.com. Les ouvrages à recenser peuvent être envoyés à Salvatore Maugeri, IUT de Chartres 1, place R. Joly 28000 Chartres.

BULLETIN D'ABONNEMENT

Nom et prénom :

Adresse :

Courriel :

Code postal : Localité :

Pays :

	Numéro 9-10 + frais d'envois		Abonnement annuel	
	France	UE 25	France	Reste monde
individus	18 €	18 €	30 €	30 € + frais postaux
institutions	30 €	35 €	60 €	60 € + frais postaux

Chèques à l'ordre de « Les Mondes du Travail »

www.lesmondesdutravail.net

info@lesmondesdutravail.net

Adresse de correspondance :

Les Mondes du Travail

Faculté de Philosophie, Sciences Humaines et Sociales, Chemin du Thil

80025 Amiens cedex

France