

Les Mondes du Travail

Semestriel • numéro 28 • juin 2022

GRAND ENTRETIEN

Comment supprimer des dizaines de milliers d'emplois sans licenciement ?
Retour sur la violence managériale à France Telecom et La Poste

Eric Beynel et Nicolas Jouin / Propos recueillis par Sophie Bérout et David Gaborieau

DOSSIER VARIA

Pénibilités et rapports différentiels au travail. Comprendre le vécu des ouvriers
d'une industrie de carrière marocaine / *Hajar Jerdioui*

Le bureau et le terrain des préventeurs en santé travail. Le cas d'une grande collectivité locale /
Caroline Arnal et Jérôme Pélisse

L'expertise CHSCT au prisme de la relation client-fournisseur / *Raoul Nkuitchou Nkouatchet*

Le syndicalisme enseignant aux Etats-Unis / *Marie A. Ménard*

D'ICI ET D'AILLEURS

L'emploi précaire et la transformation du marché du travail japonais (1980-2010) / *Stéphane Heim*

CONTRECHAMP

Une brève présentation de *Sujets indisciplinés* / *Stephen Bouquin, Meike Brodersen, Marc Loriol, Jérôme Pélisse*

Sujets indisciplinés: la méconduite sur le lieu de travail / *Stephen Ackroyd et Paul Thompson*

NOTES DE LECTURE

Nicolas Hatzfeld (2021), *Les frères Bonneff, reporters du travail. Articles publiés dans l'Humanité (1908 à 1914)* / *Jean-Charles Geslot* // *François-Xavier Devetter et Julie Valentin* (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste* / *Saphia Doumenc* // *Michel Offerlé* (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats* / *Françoise Piotet* // *Mathieu Quet* (2022), *Flux. Comment la pensée logistique gouverne le monde* / *Lucas Tranchant* // *Vincent Gay* (2021), *Pour la dignité. Ouvriers immigrés et conflits sociaux dans les années 1980* / *Rachid Bouchareb* // *Eve Meuret-Campfort* (2021), *Lutter "comme les mecs"*. *Le genre du militantisme ouvrier dans une usine de femmes* / *Marc Loriol* //

Projet éditorial

Dans un monde en plein bouleversement, la centralité du travail est à la fois incontestable et, bien souvent, hautement problématique. S'il est toujours à dominante salariée, le travail se pluralise au travers des processus d'éclatement du statut de l'emploi, de l'émergence de figures se situant à la lisière du salariat tout comme par effet d'extension du chômage et de la précarité. La division sociale du travail s'entrecroise avec une division sexuelle du travail dont l'écho résonne autant dans l'espace privé que public. Polarisées socialement, les relations de travail ne sauraient être abordées sans prendre en compte l'action collective et les relations professionnelles tout comme l'action publique ou celle des entreprises. C'est pourquoi « Les Mondes du Travail » souhaitent contribuer au décloisonnement des problématiques de recherche sur le travail, l'emploi et les relations professionnelles.

Les Mondes du Travail est une revue éditée par l'association du même nom. Elle développe une orientation critique à l'égard des réalités contemporaines du travail, en lien avec le hors-travail et la structuration sociale en général.

Les Mondes du Travail est une revue interdisciplinaire et s'adresse autant au monde de la recherche et de l'enseignement qu'à celui des acteurs sociaux.

Directeur de publication :

Stephen Bouquin

Conseil Editorial:

Sophie Bérout, Rachid Bouchareb, Stephen Bouquin, Meike Brodersen, José Angel Caldéron, Juan Sebastian Carbonell, Nicola Cianferoni, Pascal Depoorter, Saphia Doumenc, Anne Dufresne, Claire Flecher, Nathalie Frigul, David Gaborieau, Cyrine Gardes, Florent Le Bot, Marc Loriol, Séverin Muller, Jérôme Pélisse, Roland Pfefferkorn.

Conseil scientifique :

Christian Azaïs (économiste), Stéphane Beaud (sociologue), Alain Bihl (sociologue), Paul Bouffartigue (sociologue), Patrick Cingolani (sociologue), Jean Copans (anthropologue), Antonella Corsani (sociologue, économiste), Marie-Anne Dujarier (sociologue), Marc Fourdrignier (sociologue), François Hénot (juriste travailliste), Odile Henry (politiste), Hélène Hirata (sociologue), Michel Lallemand (sociologue), Nicky Le Feuvre (sociologue), Alain Lancry (psychologue), Alain Maillard (sociologue), Esteban Martinez (sociologue), Daniel Mercure (sociologue), Gérard Noiriel (historien), Françoise Piotet (sociologue), Emmanuel Quenson (sociologue), Jens Thoemmes (sociologue), Georges Ubbiali (sociologue), Gérard Valléry (ergonome), Karel Yon (sociologue).

Correspondants :

Mateo Alaluf (sociologue, Université Libre de Bruxelles), Michael Burawoy (sociologue, université de Los Angeles, États-Unis), Juan Montes Cato (Buenos Aires, Argentine), Anne Gray (économiste, South Bank University, London, UK), Patrick Humblet (juriste, Université de Gand, Belgique), Steve Jefferys (sociologue, Londres), Vassil Kirov (sociologue, Université de Sofia, Bulgarie), Michele La Rosa (sociologue, Université de Bologne, Italie), Nicky Le Feuvre (sociologue, Université de Genève, Suisse), Salvo Leonardi (juriste, IRES, Rome, Italie), Pablo Lopez Calle (sociologue, Université de Madrid, Espagne), Esteban Martinez (sociologue, Université Libre de Bruxelles, Belgique), Daniel Mercure (sociologue, Université de Laval, Québec), Andres Pedreno (Université de Murcia, Espagne), Georgia Petraki (sociologue, Université d'Athènes-Pantheon, Grèce), Jean Vandewattyne (sociologue, Université Mons-Hainaut, Belgique).

info@lesmondесdutravail.net // www.lesmondесdutravail.net

adresse de correspondance : Les Mondes du Travail – 113, Rue de l'Etoile – 80 000 Amiens

Inconographie: artistes contre la guerre

1 grand entretien

Comment supprimer des dizaines de milliers d'emplois sans licenciement ? Retour sur la violence managériale à France Telecom et La Poste

Entretien avec Eric Beynel et Nicolas Jounin réalisé par Sophie Bérout et David Gaborieau 3

2 dossier

Pénibilités et rapports différentiels au travail. Comprendre le vécu des ouvriers d'une industrie de carrière marocaine

Hajar Jerdioui 25

Le bureau et le terrain des préventeurs. Prévenir les risques professionnels en collectivité locale

Caroline Arnal et Jérôme Pélisse 41

L'expertise CHSCT au prisme de la relation client-fournisseur

Raoul Nkuitchou Nkouatchet 63

Une menace fantôme. Les syndicats enseignants américains face à la décision Janus vs. AFSCME (2018)

Marie A. Menard 79

3 d'ici et d'ailleurs

L'emploi précaire et la transformation du marché du travail japonais (1980-2010)

Stéphane Heim 93

4 contrechamp

Une brève présentation de *Sujets indisciplinés* de Stephen Ackroyd et Paul Thompson

Stephen Bouquin, Meike Brodersen, Marc Lorient et Jérôme Pélisse 119

Sujets indisciplinés : la méconduite sur le lieu de travail

Stephen Ackroyd et Paul Thompson 123

5 notes de lecture

- Nicolas Hatzfeld (éd.) (2021)**, *Les Frères Bonneff reporters du travail. Articles publiés dans L'Humanité de 1908 à 1914*, Paris, Classiques Garnier, « Archives du travail. I », 415 p.
(Jean-Charles Geslot) 153
- François-Xavier Devetter et Julie Valentin (2021)**, *Deux millions de travailleurs et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, 155 p.
(Saphia Doumenc) 157
- Michel Offerlé (2021)**, *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, 514 p.
(Françoise Piotet) 159
- Mathieu Quet (2022)**, *Flux. Comment la pensée logistique gouverne le monde*, 157 p.
(Lucas Tranchant) 162
- Vincent Gay (2021)**, *Pour la dignité. Ouvriers immigrés et conflits sociaux dans les années 1980*, 311 p.
(Rachid Bouhareb) 166
- Eve Meuret-Campfort (2021)**, *Lutter "comme les mecs" : le genre du militantisme ouvrier dans une usine de femmes*, 442 p.
(Marc Lorient) 169
- English abstracts / résumés anglais** 173

grand entretien

Comment supprimer des dizaines de milliers d'emplois sans licenciement ?

Retour sur la violence managériale à France Telecom et La Poste

Grand entretien avec Eric Beynel et Nicolas Jouin *
réalisé par Sophie Bérout et David Gaborieau **

Introduction

Le secteur des activités postales et des télécommunications a connu en France une mutation de grande ampleur sur une période de vingt ans. En 1990, le gouvernement Rocard décidait de démanteler les PTT, un « établissement public à caractère industriel et commercial » qui rassemblait la poste et les télécommunications, pour créer deux entités distinctes et répondre ainsi aux impératifs de libéralisation et d'ouverture à la concurrence des services imposés par l'Union Européenne. Très vite, l'option a consisté à transformer en profondeur France Télécom pour en faire une entreprise privée et l'un des acteurs centraux, via la création d'Orange, du déploiement de la téléphonie mobile et d'internet. Parallèlement, La Poste connaissait une évolution plus lente, mais néanmoins décisive, avec la mécanisation des centres de tri et une diversification croissante de ses activités face à la réduction en volume du courrier postal. Ces deux anciens services publics qui ont constitué des hauts lieux de luttes sociales et du syndicalisme ont été profondément réorganisés et restructurés, sans qu'il ne soit jamais question explicitement de « plans de licenciement » ou de « sauvegarde de l'emploi ». Le procès des dirigeants de France Télécom qui s'est tenu du 6 mai au 11 juillet 2019 a montré l'ampleur des stratégies managériales mises en place par l'équipe de direction et dont la finalité première était de réduire les effectifs en faisant disparaître tout esprit de service

Eric Beynel est ancien dirigeant syndical de Solidaires, SUD, auteur de *La Raison des plus forts* (2020).

Nicolas Jouin est sociologue, auteur de l'ouvrage *Le Caché de La Poste* (2021)

Sophie Bérout est professeure de sciences politiques à l'Université Lyon 2, membre du laboratoire Triangle.

David Gaborieau est maître de conférences en sociologie à l'université de Paris, membre du CERLIS.

public. Mais ce management par la peur – qui a conduit à une vague de suicides entre 2007 et 2010 – n’est pas réservé à France Télécom. Depuis quelques années, La Poste, devenue une société anonyme à capitaux publics, impose également à ses agents de profondes réorganisations de leur activité de travail. À l’heure où se tient le procès en appel des dirigeants de France Télécom, nous avons voulu questionner les rouages et les spécificités de ces politiques de travail et d’emploi néolibérales appliquées à deux anciennes entreprises publiques, mais aussi les possibilités d’action pour les syndicats et les salariés. Pour cela, nous avons organisé un échange entre Eric Beynel, ancien porte-parole de l’Union syndicale Solidaires qui a coordonné un ouvrage rassemblant des chroniques sur le procès France Télécom et Nicolas Jounin, auteur d’une remarquable étude sociologique sur la réorganisation du travail des facteurs.

Un premier ensemble de questions porte sur des aspects très concrets développés dans vos deux ouvrages que l’on trouve dans vos deux ouvrages : comment les directions de France Télécom et de La Poste s’y prennent-elles pour supprimer des dizaines de milliers d’emplois en peu de temps ? Quelles sont les méthodes que vous avez observées ? Comment le management y parvient-il, avec quels outils et quels modes de légitimation ? Peut-on repérer une particularité du secteur public sur cet aspect ?

Eric Beynel : Pour France Télécom, la période antérieure au procès pénal, de 2006 à 2008, était directement liée aux plans Act et Next. Ces plans donnaient des chiffres précis, avec l’objectif de supprimer 22 000 emplois en trois ans, donc entre un cinquième et un quart des effectifs de l’époque, visant quasi exclusivement des fonctionnaires. Et l’une des particularités de France Telecom était de faire en sorte que ces départs soient « volontaires », sans mise en place d’un plan de licenciement. Cette stratégie de l’entreprise, qui a conduit à la catastrophe puis au procès pénal, s’est traduite par une pression continue sur les agents pour qu’ils n’aient plus d’autre choix que de partir. Cela a été fait en multipliant les harcèlements – c’est ce que dit le tribunal, on peut donc retenir ce terme –, lesquels passaient par différentes stratégies. La première consistait à muter les gens sur des services ou des emplois qui ne correspondaient pas à ce qu’ils avaient pu faire auparavant. Par exemple des lignards, qui avaient permis que le téléphone arrive un petit peu partout sur le territoire, et qui se sont retrouvés soit dans des agences commerciales, soit dans des centres d’appel. Cette déqualification s’est effectuée à deux niveaux : en termes d’activité, mais aussi par rapport à l’attitude prescrite. Car, à chaque fois, on leur demandait de ne plus être des agents du service public, mais de basculer dans une relation exclusivement commerciale au travers de scripts qui leur étaient imposés, aussi bien dans les centres d’appel que dans les agences. On les déqualifiait et en plus on tordait leur sens du métier et du service public.

La deuxième stratégie passait par un harcèlement continu au travers de ce que la direction appelait les « pusch mails » : les salariés recevaient tous les jours des messages qui les incitaient à quitter France Télécom, soit pour créer leur propre entreprise – qui par ailleurs devenait souvent une sous-traitante du groupe – soit pour leur proposer des postes dans la fonction

publique territoriale, aux finances, dans l'éducation... On leur mettait une pression continue pour leur dire qu'ils n'avaient plus leur place au sein de France Télécom tout en rendant l'exercice de leur métier de plus en plus désagréable et compliqué, voire extrêmement pénible. Pour qu'au bout d'un moment, ils n'aient plus d'autre issue que de partir. Ce qui est très troublant, c'est que le plan a été parfaitement réalisé, sur trois ans. Les 22 000 agents sont bel et bien partis. La direction de France Télécom a utilisé le prétexte de la dette de l'entreprise, une dette liée d'une part à des investissements onéreux qui avaient été faits par les équipes précédentes et d'autre part à l'ouverture à la concurrence. Donc ce n'était pas la direction de France Télécom qui était responsable, c'était l'Europe et le gouvernement français. C'est d'ailleurs une des stratégies de défense qui a été déployée par les avocats de la direction lors du procès, de dire qu'ils n'avaient pas le choix, que des contraintes externes pesaient de manière lourde, qu'ils devaient supprimer des emplois pour garder une rentabilité de l'entreprise sur cette période-là. Or, sur ce même laps de temps, plus de 13 milliards d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires par cette entreprise lourdement endettée. On voit bien que la justification avancée rencontre une limite. On ne serait pas loin de penser, quand on est syndicaliste à Solidaires, que le capitalisme n'y est pas pour rien dans cette affaire.

Nicolas Jounin : Une des différences entre France Télécom et la Poste est que la première trouvait avec internet et la téléphonie mobile de nouveaux relais de croissance alors que la branche de la Poste que j'ai étudiée, celle du courrier, qui représente 100 000 facteurs au début du XXI^{ème} siècle, est en perte de vitesse. Autre différence, le basculement est un peu plus tardif à La Poste. Le moment du plan Next, 2006-2008, c'est le début à La Poste de l'élagage des emplois de facteurs qui se poursuit à l'heure actuelle. La branche a supprimé 30 000 emplois depuis lors.

En amont, avec une organisation aussi gigantesque, avec un maillage territorial aussi fin, avec tout un tas de personnes dans l'encadrement, qui sont loin de Paris et donc de la direction générale, existait la volonté de contrôler la manière dont les emplois étaient gérés, ajoutés ou retranchés par l'encadrement local. Des dispositifs de quantification des emplois nécessaires pour écouler une charge de travail donnée – sachant que cette charge de travail est extrêmement difficile à appréhender parce que cela dépend de configurations géographiques, sociologiques, qui sont extrêmement variées sur tout le territoire – sont réfléchis à la Poste à partir des années 1980. Du côté de la direction générale, il y a donc déjà la volonté d'uniformiser pour pouvoir mieux contrôler ce que font les directions locales en termes d'effectifs. Ces premières évaluations standardisées des effectifs nécessaires à la charge de travail sont aussi élaborées sous l'impulsion de la libéralisation et de l'ouverture à la concurrence du secteur, laquelle suppose de nouveaux dispositifs comptables. Ces outils sont donc disponibles au moment où arrive l'objectif de réduire les effectifs, à partir de la première moitié des années 2000, quand il devient clair que les volumes de courrier diminuent de façon structurelle. Cette quantification supposée rigoureuse de la charge

**ВСЕ
МИСТЕЦТВО
ПРОТИ
ВІЙНИ
TOUT
ART.
CONTRE
LA
GUERRE**

de travail – car c’est quand même présenté comme cela aux facteurs – est donc d’abord un outil de contrôle de l’encadrement avant de devenir un argument de justification et un moyen pour réduire les effectifs. Elle sert à réévaluer de manière fréquente la charge de travail et à déterminer le nombre d’emplois qu’on doit supprimer. Ce qui aboutit à des « réorganisations » qui sont pensées comme devant être faites tous les dix-huit mois, puis tous les vingt-quatre mois à partir des années 2010.

Ensuite, comment fait-on pour se débarrasser de 30 000 personnes, sur une période plus longue que le plan Next ? Il y a ce qu’Éric évoquait sur les passerelles dans les fonctions publiques, qui est utilisé pour les agents qui demeurent fonctionnaires, mais c’est une part devenue très minoritaire à La Poste en particulier au courrier. Il y aussi des départs dits « naturels », principalement des départs en retraite, qui sont systématiquement remplacés par des intérimaires et des personnes en CDD. De telle manière que lorsqu’on va réorganiser ou supprimer des tournées et des emplois, on n’aura pas – et la Poste s’en vante – à faire un plan de sauvegarde de l’emploi, mais seulement à mettre fin aux missions de tous les salariés en CDD ou en intérim. Cette prolifération de la précarité est donc centrale, mais cela ne suffit pas toujours car il y a parfois plus de suppressions d’emplois prévues que de précaires. Donc ça passe aussi par des techniques de découragement. J’ai en tête un site où je suis intervenu, où toutes les tournées qui allaient être supprimées étaient celles de femmes titulaires de plus de cinquante ans avec une certaine vulnérabilité sociale et dont on anticipait qu’on allait pouvoir les faire partir de manière précoce.

C’est un point qui est moins clair dans le cas de La Poste mais qui est ressorti de façon forte lors du procès France Télécom : la question de l’intentionnalité. Dégrade-t-on délibérément les conditions de travail pour créer des départs ? Est-ce plus difficile à voir à La Poste ?

NJ : C’est une hypothèse qui est entretenue par un certain nombre d’agents. J’ai des échos indirects que cela peut parfois exister dans la tête des dirigeants. Mais justement, les dirigeants n’ont pas eu à s’expliquer comme ceux de France Télécom. On n’a pas fouillé aussi loin dans leurs têtes et surtout dans leurs documents grâce au pouvoir dont dispose un juge d’instruction. Donc, je ne peux pas le dire avec certitude. D’autant plus que La Poste a sa propre logique. La branche courrier est confrontée à une contradiction économique : d’un côté il y a de plus en plus de boîtes aux lettres, de gens à desservir et de l’autre de moins en moins de courrier, en volume. La Poste a pour instruction de ses actionnaires, donc indirectement et directement l’État, de ne pas perdre d’argent sur cette activité alors qu’il y a toutes les raisons pour en perdre. Donc, il faut récupérer cela en accroissant la charge de travail des facteurs, en intensifiant celle-ci. Cela conduit mécaniquement à une dégradation des conditions de travail. Est-elle recherchée pour elle-même ? Je ne peux pas l’affirmer avec certitude.

EB : Du côté de France Télécom, le côté intentionnel a été mis en évidence dès les travaux de l’Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, qui a permis de réunir des syndicalistes, des sociologues, des médecins, des

1. Voir le site du think tank <https://www.avenir-suisse.ch/> ; en particulier le rapport ‘Perpétuer le succès de l’industrie suisse’ [lien <https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2021/10/succes-de-lindustrie-suisse.pdf>]

avocats et de mettre en commun des ressources pour expertiser et rendre visibles les mécanismes à l'œuvre. Ces derniers avaient également été mis en lumière par l'activité des CHSCT, alors nouvellement créés dans l'entreprise. À ce moment-là, l'intentionnalité apparaît déjà comme une évidence. Cela a été renforcé ensuite par le rapport de l'inspectrice du travail, mandatée par le ministre du Travail de l'époque, dont le rapport a été un des points d'appui de la plainte et a beaucoup servi à l'instruction. Il soulignait le caractère organisationnel de ce dispositif. Et comme le disait Nicolas, l'instruction des quatre juges a ensuite permis de faire des auditions, de mener des perquisitions, de récupérer des documents. Même si pour ce dernier point, cela reste parcellaire car il n'y a pas de compte-rendu des conseils d'administration, pas de verbatim de ce qui s'y dit. Pour les juges d'instruction, ça a limité la possibilité des mises en examen. Pourquoi s'être arrêté à quelques dirigeants et ne pas l'avoir étendu à tous les membres du CA ? C'est aussi lié au fait que c'était une première enquête de ce type et que les officiers de police judiciaire qui ont mené ces perquisitions n'avaient sans doute pas tous les outils ni la formation pour la mener. Avec, ils auraient pu la pousser plus loin. Malgré cela, les éléments rassemblés ont permis de caractériser l'intentionnalité, ce qui en matière pénale est primordial.

Un des éléments importants du procès, c'est ce qui s'est passé à la Maison de la Chimie, au moment de l'assemblée annuelle de l'association des cadres de France Télécom. Lombard, Wenès et Barberot prennent la parole et disent des choses, notamment la fameuse phrase de Didier Lombard : « on les fera partir par la porte ou par la fenêtre ». Un verbatim a été fait de cette assemblée, parce qu'une secrétaire avait l'habitude d'en faire sur les AG précédentes. Le verbatim a ensuite été détruit, mais il a été retrouvé et cela a constitué un élément important, voire décisif au cours du procès. Grâce à cela, quand il a fallu rentrer dans les détails au sujet des réunions de cadres, sur la manière dont le dispositif avait été mis en place, on a bien vu que la direction savait très bien ce qu'elle faisait, comment elle avait essayé de dissimuler ou d'édulcorer la manière dont les choses étaient faites. Sa stratégie de défense consistait à dire qu'ils avaient seulement accompagné le processus et qu'ils avaient été attentifs à ce que tout se passe bien. Les éléments rassemblés montrent à l'évidence le contraire.

Cependant il a fallu croiser tout un tas de choses pour établir des preuves concrètes de l'intentionnalité de la direction. Je pense notamment aux rapports de la médecine du travail, auxquels la direction n'a donné aucune suite, aux enquêtes CHSCT, au questionnaire lancé par Technologia. Ce dernier a permis de mettre en évidence qu'il ne s'agissait pas seulement de quelques personnes fragiles comme la direction de France Télécom l'affirmait. Ce questionnaire adressé à l'ensemble des salariés et qui a suscité beaucoup de réponses prouve bien que le sentiment de souffrance était largement partagé, qu'il s'agissait d'un dispositif dont la vocation était de s'attaquer à tout le monde, avec une vraie intentionnalité de nuire et de détruire, pour conduire une grande partie des salariés de France Télécom à quitter l'entreprise.

Dans le cas de La Poste, l'action que les CHSCT peuvent intenter devant les tribunaux est rendue plus complexe par le fait que les documents n'existent pas, ce qui empêche de retracer la façon dont a été établie le modèle de quantification. Certains procès ont cependant été gagnés à la suite de réorganisations locales ?

NJ : Au départ, les dirigeants de La Poste n'imaginent même pas qu'on va leur demander des comptes sur le modèle de quantification de la charge de travail. Ils procèdent à des réorganisations tous les 18 mois, puis ensuite tous les 24 mois ; c'est une concession faite après le rapport Kaspar de 2012. Ils sortent à chaque fois des chiffres qui sont des espèces de verdicts donnés à chaque facteur : « regarde, tu es payé pour 6h22 par jour et ta tournée fait 4h12, donc il va falloir qu'on te rajoute 2h10 de boulot de tournée ». Il s'agit d'un moyen pour la direction de contrôler ce que fait la direction locale : « vous allez supprimer X tournées parce que le logiciel a dit qu'il y a Y tournées qui sont en dessous du temps estimé, vous n'avez pas le choix ». Face à cela, les directions locales sont pieds et mains liés. Elles n'ont mêmes pas accès au modèle de quantification de la durée de ces tournées. C'est aussi un moyen de couper court à toute discussion avec les facteurs en disant : « le temps réel de ta tournée c'est 4h12 et si tu mets 6h22, c'est que tu es lent, c'est tout, pose-toi des questions mais ne nous pose pas des questions à nous ».

Les CHSCT, eux-aussi nouvellement créés, ont quand même retrouvé des éléments. Au passage, la transformation en Société Anonyme n'a pas eu que des effets négatifs, ça a aussi fait basculer La Poste vers le droit privé, avec des instances de représentation du personnel qui, sur certains points, ont plus de pouvoir que celles du public. Les élus CHSCT ont commencé à interpellier les directions : « Okay, vous nous sortez des chiffres mais d'où viennent-ils ? ». Les CHSCT ont un rôle purement consultatif, un rôle d'interpellation de la direction, mais ils ont quand même ce pouvoir là et au moins la direction a une obligation de réponse. Et c'est à ce moment-là que la direction s'est révélée complètement incapable de répondre. Est alors apparu le décalage entre quelque chose qui était présenté comme extrêmement scientifique, pour justifier la suppression d'emplois et l'alourdissement de la charge de travail de ceux qui restaient, et le fait que tous les référents qui permettaient de justifier le modèle utilisé avaient disparu.

Plusieurs interprétations sont possibles. Il y a des personnes qui pensent que La Poste ment et qu'elle a gardé ses études au chaud. Vu comment ça a bloqué dans un certain nombre de situations, j'ai plutôt tendance à penser que justement, elle n'avait jamais envisagé qu'elle serait embêtée là-dessus et qu'elle a véritablement perdu les documents qui auraient justifié le modèle de quantification de la charge de travail. Là où les CHSCT demandaient ces documents, ça a permis de bloquer des réorganisations parce que les CHSCT doivent être informés loyalement avant que ces dernières aient lieu, pour qu'ils puissent rendre un avis éclairé. Sur cette base et tant que La Poste n'informait pas loyalement en donnant les documents, un certain nombre de tribunaux ont estimé que, du coup, qu'il n'était pas possible de mettre en place des réorganisations.

Une question qui nous semble également importante concerne les directions qui sont derrière ces opérations. Qui sont les individus qui les composent et comment qualifier les outils du management qu'ils utilisent ? Dans ton livre, Nicolas, tu as fait le choix d'éclairer les logiques de réorganisation en revisitant le taylorisme. Dans le procès de France Télécom, on parle plutôt de nouveaux modes de management, de lean management.

EB : Sur les concepts utiles à l'analyse, je pense qu'on est bien sur une forme de taylorisme. En tout cas, les outils qui sont mobilisés y ressemblent. Mais avec des ajouts qui me semblent davantage liés, même si j'ai toujours eu du mal à en trouver vraiment une bonne définition, au lean management ou au toyotisme. A la différence du taylorisme, on n'a pas une forme uniquement descendante dans l'organisation, mais une stratégie pour rendre les salariés « responsables » de la manière dont ils vivent les choses, un peu comme ce que disait Nicolas sur le fait de dire à un facteur, « c'est toi qui t'organises mal, donc ton le problème n'est pas ce qu'on te met comme moyen ». Cette dimension s'est ajoutée à des formes d'organisation liées au taylorisme et cela a été dévastateur pour les salariés, ça les a profondément déstabilisés et ça a diminué leur capacité à construire des réponses collectives. Quand on regarde les données du questionnaire de Technologia, on a une communauté de travail qui est dans une situation terrible mais qui la vit de manière individuelle. Et pendant toute cette période, il y a très peu de réactions collectives pour faire face.

Alors on pourrait bien sûr faire le reproche aux organisations syndicales de ne pas avoir été en capacité de construire ces réponses collectives. Mais c'est fondamentalement lié au processus d'individualisation parce que là, pour le coup, c'est le terme qui me semble le plus adapté, qui n'est pas le propre du taylorisme, mais plutôt du lean management. Ce processus d'individualisation dans le travail qui a complètement broyé les collectifs, ajouté aux mutations d'office, aux changements de service, etc., a été l'un des outils de cette déstructuration. Pour avoir pu, dans le cadre de mon activité syndicale apprendre à connaître d'autres secteurs, j'ai pu constater qu'on y retrouve les mêmes ressorts, avec les mêmes conséquences en termes de santé mentale pour les salariés. Le taylorisme est quand même davantage lié à une situation de risque pour la santé physique. Ici se rajoute une question de santé mentale, parce que ces formes d'organisation s'attaquent aussi à la santé psychique des salariés, par ce processus d'individualisation qui les coupe de tout soutien de la communauté de travail.

Je ne sais pas si c'est une bonne définition et je ne suis pas convaincu que ce terme de lean management soit le seul adapté. On avait organisé à l'époque un débat dans Solidaires sur le lean management – Nicolas y participait d'ailleurs – où on avait invité également Danièle Linhart et Sidi Mohammed Barkat sur la thématique : « Est-ce que le lean est la suite du taylorisme ? Est-ce qu'il y a des différences ? ». On était ressortis de ces échanges avec l'impression que c'était un peu les deux. Je garde aussi cette perception-là, tout en étant convaincu que ce processus d'individualisation est le plus représentatif de cette forme d'organisation du travail.

NJ : Avant d'arriver au taylorisme ou au lean, j'utiliserai plutôt d'abord l'autre gros mot qu'a employé Éric tout à l'heure, celui de capitalisme et des contradictions qui vont avec. Le système capitaliste n'est pas un système démocratique : on décide en proportion des moyens de production et du capital dont on dispose. La contradiction fondamentale, c'est que ceux qui font le travail, ceux qui doivent y mettre du leur pour que ça marche, n'ont pas le pouvoir de gestion, voire n'ont pas le droit à la parole. Le capitalisme a inventé, à différentes périodes, tout un tas de dispositifs plus ou moins différents pour gérer cette contradiction. Le taylorisme était une des manières de la gérer en disant tout simplement que les ouvriers n'ont plus droit à la parole, point barre. Ils avaient trop d'autonomie dans la manière de gérer leur travail. On va les exproprier de leur savoir-faire, comme le formulait Robert Linhart, on essaie de récupérer tout ce qu'ils savent, comme ça on en saura autant qu'eux, mais en plus on va en faire des lois « scientifiques » et on va les leur imposer en retour. Tout ce qu'ils auront le droit de faire, c'est d'être des robots à qui on aura imposé les bons temps et il n'y aura plus besoin de discuter. Donc là, c'est vraiment l'adossement à une prétention scientifique qui doit permettre d'en finir avec toutes les formes de discussion, de négociation individuelle ou collective au quotidien.

C'est vrai que j'ai vraiment fait le choix de mettre l'accent sur le taylorisme en disant au fond c'est aussi ce qu'ils font à la Poste. D'une part, cela rompt avec des visions un peu erronées du taylorisme, qui l'identifient à la parcellisation des tâches, alors que celle-ci est plus ancienne. Et par ailleurs, Taylor y prête relativement peu attention. D'autre part, cela m'intéressait de voir l'application du taylorisme à un travail ouvrier, mais un travail ouvrier qui n'est pas usinier. En l'occurrence, le métier de facteur, c'est quasiment un métier d'artisan qui n'a pas bougé dans son principe depuis 150 ans. Avec les réorganisations, on va déposséder celui qui fait ce travail de la représentation du temps nécessaire pour le faire. On va lui dire à sa place combien de temps il doit prendre pour le faire. J'ai pu être en discussion fraternelle avec SUD PTT sur ce point car SUD PTT a beaucoup mis l'accent sur l'introduction du lean à La Poste et chez les facteurs. D'ailleurs, par une espèce de jeu de miroir étonnant, La Poste a lancé son plan ELAN il y a une quinzaine d'années, ce qui est quand même un acronyme assez transparent du *lean*.

En même temps, tout dépend comment on définit le *lean*. Si on parle de management maigre, donc d'assécher au maximum l'organisation du travail, d'avoir le strict nécessaire de force de travail pour accomplir le boulot, c'est exactement l'objectif de Taylor. Il n'y a pas d'ambiguïté là-dessus. Dire que les ouvriers sont capables d'avoir de bonnes idées sur l'optimisation de la production n'est rien de neuf, Taylor le disait déjà. Mais au fond, je serais d'accord pour dire qu'il se passe quelque chose de différent depuis un ou deux ans à La Poste, quelque chose qui pourrait ressembler à ce qu'on nomme parfois du *lean*. Depuis deux ans en effet, les nouvelles réorganisations visent aussi à créer des « équipes autonomes de production ». Ce

n'est plus seulement un facteur face à sa tournée qu'on va rallonger, c'est un groupe de facteurs face à un secteur géographique à distribuer. A ce moment-là, oui, c'est de l'autogestion de la pénurie, avec une pénurie imposée par en haut. On a là un mélange du despotisme brutal associé au taylorisme, d'impossibilité de discuter avec la direction et d'avoir un quelconque pouvoir sur la définition des effectifs, mais avec une forme d'autonomie sur tous les stratagèmes qui vont être nécessaires au sein du collectif des facteurs, pour faire face à ce qui a été défini de manière complètement hétéronome.

Il y a un autre point que l'on retrouve dans les deux cas, celui des modes de sélection de la main d'œuvre et le turn-over qu'ils suscitent. On a l'impression que ces entreprises recrutent des individus à un moment précis – quand ils sont jeunes, en pleine forme physique, à un certain moment de leur formation où ils sont très qualifiés, sur un domaine précis – pour s'en séparer dès qu'ils ne sont plus tout ça. Ce qui rappelle cette idée taylorienne du first class men, mais avec aussi une idée de juste temporalité, d'un travailleur qui n'est parfaitement adapté que pendant un temps restreint, ce qui finalement brise toute possibilité de faire carrière au sein d'un groupe.

EB : Oui c'est un point important et un des éléments qui n'a pas été assez mis en avant pendant le procès, cette volonté de la direction de faire tourner le personnel. Parce que pendant la période où des milliers d'emplois sont supprimés, il y a aussi le recrutement de contractuels de droit privé. S'ajoute à cela la volonté d'externaliser un certain nombre de tâches, puisqu'il y eu pas mal de créations d'entreprises par d'anciens de France Telecom qui avaient subi les plans Act et Next, et qui se sont retrouvés à faire des tâches de sous-traitants pour la même entreprise.

Il y a bien eu cette ambition de modifier la communauté de travail pour qu'elle ait moins d'ancienneté. Un des arguments de France Télécom, c'était de dire que les gens étaient dépassés et ne répondaient plus à la demande d'innovation. Sauf que si on regarde les faits, le Minitel avait été inventé au sein de France Telecom et concernant les téléphones portables, il y a le bebop qui a été inventé très tôt, par les ingénieurs de France Telecom. On sait qu'existaient des compétences en interne pour innover. Donc c'était bien un prétexte pour faire partir ces salariés qui avaient de l'expérience et avoir une main d'œuvre qui soit plus malléable, plus facile à mettre dehors, en fonction des périodes et des nécessités. Pour pouvoir arriver à ce que l'on a aujourd'hui au sein d'Orange, c'est-à-dire un effectif beaucoup plus faible en CDI, mais avec beaucoup de gens qui rentrent, qui sortent, et une masse salariale qui évolue en fonction des opportunités et des moments.

NJ : Je vais revenir un peu sur Taylor, puisqu'effectivement un des points importants pour lui, c'est la sélection « scientifique » des travailleurs. Il faut regarder précisément ce qu'il raconte et notamment l'exemple fameux de la manutention de la gueuse de fonte, pour laquelle il triple les cadences en augmentant le salaire de 50%. En fait, on voit que la sélection se fait de façon assez imprécise, en évinçant simplement ceux qui ne tiennent pas le

coup, c'est-à-dire 4 sur 5, ou 7 sur 8, selon les chiffres qu'il donne à un endroit ou à un autre. On a un peu la même chose du côté des facteurs, c'est-à-dire qu'on n'a pas une sélection très poussée – j'en ai fait l'expérience indirectement – mais ceux qui restent sont ceux qui tiennent le coup et pour lesquels on n'a pas trop de retour comme quoi ils auraient brûlé le courrier ou l'auraient jeté au fond d'un ravin à la fin de la tournée. Donc il y a un côté empirique de la sélection.

Les directions de La Poste se mentent à elles-mêmes en faisant croire qu'il s'agit d'une main d'œuvre banale qu'on peut trouver très facilement, mais ils savent très bien que le travail du facteur ne consiste pas juste à trier mécaniquement, ce n'est pas seulement distribuer dans des boîtes, c'est aussi maîtriser un ensemble de procédures qui sont de plus en plus complexes, comme dans le cas des recommandés. Il y a donc une hésitation sur jusqu'où on peut aller, dans des modèles d'auto-entreprenariat ou de sous-traitance, que La Poste connaît bien puisqu'elle les développe à travers ses filiales, comme dans la distribution des colis, ou la livraison avec Stuart. Avoir une main d'œuvre banale, payée au lance-pierre et qui peut être congédiée à tout moment, ça ne lui fait pas forcément peur. Mais il y a quand même une hésitation sur l'impact en termes de qualité du travail.

Le métier de facteur est en train de bouger depuis une dizaine d'années, avec la possibilité d'une séparation entre des personnes qui ne feraient que trier et des personnes qui ne feraient que distribuer, et ensuite ceux qui ne font que distribuer du courrier banal (donc avec moins d'enjeux) et ceux qui distribuent des recommandés. En créant cette partition, on prépare une division des travailleurs entre ceux qui (comme moi pendant mon observation participante) ne feraient que distribuer des courriers ordinaires, sans les trier, qui pourraient finir comme ceux du colis, c'est-à-dire uniquement des précaires, des simples distributeurs, alors que les tâches qui demandent un peu plus de savoir-faire seraient préservées en interne.

Aujourd'hui, quand on est recruté en CDI dans la branche courrier de La Poste, on a de bonnes raisons de penser qu'on peut y rester toute sa carrière. Mais le travail étant de plus en plus difficile, le risque n'est pas tant d'être licencié – sauf peut-être quand on est syndicaliste – mais d'avoir un travail qui n'est pas soutenable jusqu'à la retraite. Et ça on le voit dans les chiffres. Même si les rapports de La Poste à ce sujet ne sont pas clairs, il y a une augmentation des inaptitudes. Un des soucis des directions de la Poste, lors des réorganisations, c'est justement de remettre à une place « productive » tous ceux qui avaient des restrictions médicales d'aptitudes. Des gens qui sont perçus par les directions de La Poste comme surnuméraires parce qu'ils ne font que filer des coups de main et qui, de manière invisible pour la Poste, permettent qu'il y ait un peu de mou dans l'organisation, en allant distribuer quelques courriers, en triant à la place de facteurs qui sont absents. Mais ces emplois, ce mou, n'était pas « financé », selon le terme indigène. C'est justement en partie pour les rendre productifs que la direction a créé la séparation entre les trieurs et les distributeurs, puisque les

restrictions médicales concernent souvent la distribution à l'extérieur. Donc ils vont pouvoir faire trieur toute la journée. On voit la bonne idée du point de vue de la santé, de dire à des gens « puisque tu as des restrictions médicales, du coup tu vas faire deux à trois mille gestes répétitifs pendant 7 heures de travail, dont un quart au-dessus des épaules ». Ils sont vraiment face à cette contradiction, à savoir qu'ils fabriquent des inaptes et qu'ils ne les mettent pas encore complètement dehors, même si on sent dans les rapports sociaux une hausse des licenciements pour inaptitudes.

Là aussi il y a un lien fort avec la disparition du fonctionnariat, c'est-à-dire qu'on n'a plus seulement à gérer des statuts, mais on se passe aussi de devoir gérer des carrières...

NJ : Je pense qu'il y a plus de contradictions que ça. La sujétion particulière à laquelle sont soumis les fonctionnaires, c'est aussi celle de tous ces gens qui ont quitté la campagne, ou les Outre-Mer, à des centaines ou des milliers de km de chez eux, pour faire ce boulot, dans l'espoir de pouvoir le garder 40 ans. Il y a la promesse de sécurité de l'emploi, mais avec l'acceptation d'une transformation des conditions de vie qui est énorme et l'acceptation d'une pénibilité, pendant des années et des années. Tout se joue sur l'attente et sur la promesse. Pour des centres de distribution comme ceux de la région parisienne, il n'est pas dit que la fin du fonctionnariat ait facilité la gestion RH. Parce que ça crée une pénurie de main d'œuvre, pour des emplois qui sont mal payés, qui permettent difficilement de se loger dans la région. Un certain nombre de gens l'acceptaient parce que cette période de pain noir était contrebalancée par la promesse du retour chez soi, ou du moins d'un emploi à vie. Maintenant, ce que me dit le directeur RH quand il me recrute, c'est que 60% des recrutés partent au bout d'une semaine, parce que La Poste n'a rien d'autre à proposer, parce que ces promesses ont disparu. Gérer des fonctionnaires, c'est aussi gérer des gens qui sont prêt à accepter un certain nombre de choses, contre une certaine sécurité.

EB : La différence avec France Telecom, c'est que les perspectives d'évolutions étaient plus importantes et plus intéressantes en termes de salaire ou en termes d'emploi. Il pouvait y avoir une progression, à la fois sur l'acquisition de savoir-faire et aussi sur le traitement et les salaires.

Comment le syndicalisme peut-il faire face à cette disparition des espaces de discussion que vous évoquez tous les deux ? Comment réussir à créer des espaces collectifs, de discussion sur le travail, pour d'une certaine façon réarmer les salariés ? Bien sûr il y a le rôle des CHSCT, des expertises, qui occupent un rôle important dans les deux cas, mais qui ont aussi leurs limites.

EB : C'est un des sujets qui a été difficile et qui l'est encore plus aujourd'hui, puisque les CHSCT ont disparu ou vont disparaître et que l'arrivée de CSA et des CSE ne compense pas du tout. Si on reste sur le cas de France Télécom, ce qui me semble important c'est de voir que ces espaces, même avec les CHSCT, existent peu ou pas au sein des organisations syndicales. Au

moment de la crise de France Télécom, il était difficile, y compris en interne, de pouvoir débattre sur ce qui se jouait au sein de l'entreprise. C'est un des ressorts qui a conduit à la création de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, qui, au-delà d'être un outil d'expertise, a été un espace d'échange entre les différentes équipes syndicales, qui manquaient d'outils dans leurs propres organisations. À défaut de pouvoir ouvrir des espaces de débat dans l'ensemble de la communauté des salariés, l'Observatoire a au moins permis que les équipes syndicales, aussi bien de SUD PTT que de la CFE-CGC, trouvent un espace dans lequel échanger et dialoguer. Quand on regarde les verbatim et les vidéos qui restent des états généraux de l'Observatoire, on voit bien à quel point la parole avait besoin de se libérer.

Il y avait bien le travail des équipes syndicales, qui essayaient d'ouvrir des espaces de débat avec les salariés, mais ils rencontraient les plus grandes difficultés, liées à une situation où les communautés de travail étaient déjà plus ou moins dissoutes et où le processus d'individualisation était déjà là. Ça n'a pas commencé au moment des plans Act et Next. Que ce soit sous la présidence de Bon ou sous celle de Thierry Breton, ces ressorts-là avaient déjà été mis en place. Les plans Act et Next ont pu fonctionner parce que déjà les communautés de travail étaient déjà déstructurées. S'il n'y avait pas eu ce travail en amont, il n'y aurait pas eu cette capacité à faire partir autant de personnes en si peu de temps, même si les méthodes ont été particulièrement brutales.

Un des éléments qui montre aussi cette nécessité de pouvoir échanger et parler du vécu du travail, c'est la réussite du questionnaire Technologia. Alors que c'était un questionnaire inspiré des modèles de Karasek, donc assez long, les salariés se sont exprimés massivement, ce qui montre bien qu'il y avait un besoin de prendre la parole qui était là. Malheureusement l'outil de l'Observatoire n'a pas réussi à dépasser le cadre des militants syndicaux, mais il leur a au moins permis de trouver un endroit dans lequel parler de ce qu'eux vivaient mais aussi de ce que les salariés vivaient et de leurs difficultés à y apporter des réponses.

Si on élargit un peu, au sein de Solidaires, on a bien vu cette nécessité quand on a essayé d'ouvrir des espaces d'échanges, ouverts à la fois aux salariés et aux équipes syndicales, avec des initiatives comme « Et voilà le travail » qu'on a lancées vers 2009-2010, ou avec les États Généraux de la Santé au Travail du collectif « Ne plus perdre sa vie à la gagner », qui dépassait le simple cadre de Solidaires. On drainait un public très large qui avait lui aussi ce besoin de libérer une parole sur ces thématiques. À chaque fois ce n'était que des premières phases et ça n'a pas toujours permis d'activer des pistes d'action. On s'est souvent trouvé enfermés sur des pistes défensives, notamment par rapport aux attaques sur les outils, sur les CHSCT, la Médecine et l'Inspection du Travail. Mais au moins ça permettait, pendant une période, de sortir de l'isolement et du processus d'individualisation. Même si j'ai l'impression qu'on n'a jamais réussi à tirer le fil jusqu'au bout, pour passer à un stade qui aurait permis d'enclencher des choses plus dyna-

miques et porteuses d'actions revendicatives offensives. Évidemment le procès pénal est quelque chose d'important et utile, y compris dans la condamnation et les éléments qui sont retenus, mais on ne peut pas non plus s'empêcher de penser que ce procès est aussi la résultante d'un échec de l'action syndicale telle qu'elle aurait pu être mise en place, dans un mouvement social au sein de l'entreprise, pour faire face collectivement. L'action juridique elle est un peu là par défaut.

NJ: Une des premières mesures de Macron, c'est la suppression des CHSCT et l'élimination de centaines de représentants du personnel. Ça prouve que ça gênait, même si on n'était pas forcément satisfait de la situation antérieure. À travers ce maillage-là, il y avait des formes de contre-pouvoir qui étaient embarrassantes et les forces sociales qui ont porté Macron au pouvoir avaient résolu d'y mettre fin ou de les affaiblir considérablement. Mais il y a un énorme point aveugle de leur côté, puisqu'en éliminant les corps intermédiaires, on oublie l'ambivalence de ces corps, qui peut être vue parfois comme de la trahison ou de la bureaucratie syndicale. On oublie qu'ils sont là pour porter la contestation, mais aussi pour la canaliser, pour lui donner forme, pour permettre aux directions des entreprises d'avoir une forme de retour un peu propre, pacifique, du réel.

Ce dont je suis persuadé, c'est que le réel resurgit de toute façon d'une manière ou d'une autre. Ça ne veut pas dire que c'est équivalent, satisfaisant ou positif, mais je pense qu'au fur à mesure de l'élimination des corps intermédiaires, les formes de contestation les plus anarchiques, les moins tolérables aussi, des formes de sabotage de la production par exemple, se développent. Du côté des facteurs, on le retrouve régulièrement dans la presse locale, « tiens tel facteur a brûlé ou a jeté son courrier ». Voilà une des formes de contestation qui se développe quand il n'y a plus les CHSCT pour porter les difficultés.

À La Poste, à partir de ces histoires de cadence, tout un tas de gens se sont posés la question de savoir comment on organise le travail, à partir de quelles prescriptions et qui en décide. Les CHSCT ont permis de faire ressortir ces débats, y compris dans les médias, avec ces articles du *Canard Enchaîné* dans lesquels la Poste explique avoir perdu les documents qui justifient les cadences. Les revendications des facteurs, quand on regarde les grèves recensées par Bouffartigue, Bouteiller et Giraud, c'est à 60% contre des réorganisations, des suppressions d'emploi, de l'alourdissement de la charge de travail. Ce n'est pas pour les salaires, alors que les facteurs commencent à 1200 euros et finissent à 1400-1500. Il y a donc des mouvements sociaux importants à la Poste, qui sont dispersés mais qui posent la question de comment on organise le travail et pourquoi.

La difficulté, c'est de savoir jusqu'à quel point on se pose cette question. D'une certaine manière, on est en train de contester le pouvoir du patron à diriger la production, mais jusqu'à quel point on se met à sa place en se posant des questions de directeur de la production ? Je vais prendre un

exemple concret : j'ai l'impression qu'aucune organisation syndicale de la Poste n'avait de position sur la question du travail du samedi. Et au fond je pense que plein de gens auraient pu se demander, au regard des usages du courrier aujourd'hui et des conditions de travail, si c'est vraiment nécessaire de distribuer tout le courrier le samedi. Le sujet était probablement prêt depuis des années et la Poste a profité du covid pour dire que finalement on ne distribue plus que la moitié du courrier le samedi. Les facteurs y ont gagné des weekends, mais tout ça enserré dans le modèle de quantification de la Poste, qui est très discutable et qui au final conduit à alourdir la charge de travail. Si on va sur ce terrain-là, ça oblige à se poser ces questions. En plus avec le courrier, on est quand même dans quelque chose qui est déclinant, donc quelles perspectives on se donne, si on devait diriger la production ? Est-ce qu'un syndicat peut aller jusque-là et avoir des propositions à cet égard ? Ce n'est pas du tout évident à résoudre.

Je n'ai pas fait l'histoire de La Poste, j'ai lu d'autres recherches et j'écoute un peu ce que disent des anciens, mais je vois qu'à la Poste il y a eu des mouvements sociaux importants et qu'historiquement les gros bastions sont ceux qui ressemblent le plus à des usines, ce sont les centres de tri. C'est eux qui ont d'abord été dans le viseur de la direction, avec une volonté de mater les centres de tri, de les envoyer en lointaine banlieue et ensuite de remplacer les humains par des machines. Chez les facteurs, il y a toujours eu ce côté petit artisan de sa tournée, qui a limité les coalitions et qui fait qu'en pratique, on se voit un peu le matin avant de partir en tournée et après on est chacun sur sa route. Par contre on voit beaucoup de gens sur ces routes. Les travaux de Marie Cartier en parlent très bien, en montrant que l'ancrage dans le collectif de travail n'est pas très fort comparé à d'autres professions, mais par contre il y a un ancrage dans un tissu social environnant qui est important. Ça vaut aussi pour les guichetiers, au moins dans les petits bureaux de Poste. Ça permet de lier d'autres types d'alliances, qui ne sont pas uniquement sur le lieu de travail mais qui sont aussi avec des usagers. Et ça c'est un point qui a joué dans les luttes de la Poste, ce sont des types d'alliances qui ont été mobilisés.

Une impression qui ressort parfois de vos ouvrages, c'est que les discussions qui ont eu lieu au tribunal, que ce soit au pénal pour France Telecom ou au tribunal des prud'hommes pour la Poste, pourraient ou devraient avoir lieu dans l'entreprise. Est-ce que c'est une question qui se pose, de savoir comment on ramène ces discussions dans l'entreprise ? Sachant que ce n'est peut-être pas les mêmes questions qui se posent dans chaque espace...

NJ : Je ne suis pas sûr que ce ne soit pas les mêmes questions, même si bien sûr au tribunal il faut les traduire dans des catégories juridiques. Dans le cas des batailles des CHSCT pour connaître les fondements de la quantification du travail par La Poste, cela passe par des arguments qui sont au cœur de notre discussion : c'est le Code du travail qui dit qu'il y a subordination, les salariés doivent obéir, mais en même temps il y a l'obligation de sécurité de l'employeur qui est une limite à cette subordination. Et il y a une seconde

limite, c'est qu'il y a des contre-pouvoirs qui doivent permettre d'obtenir un certain nombre d'informations. Donc tout le débat c'est : quel est le niveau d'information auquel ils ont droit ? C'est un débat qui est à la fois épistémologique sur ce qui est nécessaire à la compréhension, par exemple un modèle de quantification de la charge de travail, et un débat juridico-politique pour savoir jusqu'où va le principe de détermination collective des conditions de travail, qui est un principe constitutionnel. Donc le débat n'est pas forcément différent de celui qui se déroule à l'intérieur de l'entreprise.

Est-ce que ça amène les syndicalistes à parler à des juges plutôt qu'à leurs collègues ? Ça pourrait être une critique juste. Mais dans mon expérience, ce n'étaient pas les équipes syndicales qui étaient les plus déconnectées de leurs collègues qui avaient le plus recours au tribunal. Le tribunal crée une dramaturgie qui est favorable à la scansion des mobilisations.

EB : Moi non plus, je ne pense pas que la nature des échanges au tribunal, dans le cas de France Telecom, ait été radicalement différente de ceux qu'il y avait au sein de l'entreprise. Puisqu'en fait les accusés n'ont fait que répéter ce qu'ils disaient au sein de l'entreprise, qu'ils n'y étaient pour rien, que ce n'était pas quelque chose de collectif, qu'il y avait des fragilités mais qu'ils avaient essayé d'y faire attention, que tout ça c'était lié à un contexte qui les dépassait. Par contre, ce qui était différent, c'est que le tribunal a eu un avis sur les échanges. Je pense notamment à ce qu'avait dit un de nos avocats, Jean-Paul Tessonnière, dans sa plaidoirie finale, en demandant au tribunal de dire que ce qui avait été fait au sein de France Telecom c'était interdit. C'est là une différence fondamentale puisque c'est une sortie du simple échange dialectique qu'il peut y avoir au sein des instances et qui ne permet pas grand-chose, si ce n'est de réaffirmer la place des deux camps.

Mais pendant la plupart des audiences, on a vu cette même opposition. J'étais frappé de constater à quel point on voyait, de manière nette et évidente, les rapports de classe qui pouvaient exister, y compris dans la disposition au sein de la salle, entre les parties civiles et les accusés, mais aussi au sein du public qui était réparti de la même manière. Avec des écarts de forces en présence, d'un côté des bataillons d'avocats, des ordinateurs dernier cri, et de l'autre côté des moyens qui semblaient presque dérisoires. Donc ça c'était une visualisation concrète de ce qui se passe dans l'entreprise. Ça c'est quelque chose de fort, de pouvoir faire sortir, à travers ce passage au tribunal, ce qui reste habituellement dans le secret de l'entreprise, de le mettre à nu et de le visibiliser. On le retrouve dans un certain nombre de chroniques du livre, cette perception visuelle et concrète de ce qui se joue au sein des entreprises.

Ces enjeux de dépossession du travail, avec par exemple ces postiers à qui on impose des quantifications, évoquent beaucoup tout ce qui se passe autour du numérique, avec des algorithmes qui permettent d'imposer un certain nombre de paramètres et contre lesquels on voit aussi des formes de résistances individuelles, de contournement ou des sorties, mais avec une grande difficulté à faire émerger des formes d'action collective.

NJ : Ça c'est certain, il y a un affaiblissement global, notamment dans des bastions où il y avait des forces importantes. Mais il faut voir de quel secteur on parle. En comparaison, j'ai aussi enquêté sur le bâtiment, un secteur où depuis la Seconde guerre mondiale il n'y a jamais eu un mouvement social très fort. Même en 68, les ouvriers se débrouillaient pour aller à pied jusqu'aux chantiers... A La Poste, il n'y a pas eu de mouvement social national fort depuis 1995.

Qu'il y ait un développement des usages de l'informatique dans tout un tas de domaines, y compris vis-à-vis des usagers, comme à l'université avec parcours-sup, c'est certain. Mais pour organiser le travail, c'était déjà en germe avec le taylorisme, sauf que désormais on a la puissance des ordinateurs qui accélère la modélisation. Et encore, la Poste, jusqu'à 2015, utilisait juste Excel. Ce n'était pas une technologie incroyable, juste des formules, calculées directement dans des cellules. Depuis, le logiciel est cartographique, c'est beaucoup plus joli et c'est plus rapide. Ça permet d'accélérer le travail d'organisation. Mais le principe est présent depuis Taylor, il n'y a vraiment que la puissance informatique qui est nouvelle.

EB : Dans le cas de France Telecom, c'est vraiment la stratégie consistant à faire partir qui est marquante et qui a considérablement affaibli les formes de résistance. D'ailleurs on le voit dans les résultats électoraux des différentes organisations syndicales aujourd'hui, avec des organisations plutôt réformistes qui ont très largement progressé. Alors que SUD PTT, malgré le travail important qu'ils ont pu faire sur ces questions-là, ont vu leurs scores s'éroder au fil des années. Il y a eu soit une acceptation de la situation tel qu'elle était, soit des départs de ceux qui étaient contre. Mais très peu de résistance massive à l'intérieur de France Telecom.

Dans les autres secteurs que j'ai pu voir c'est aussi faible, à deux exceptions près je pense. La première, assez large et massive, à la SNCF où il a eu des oppositions systématiques et des mobilisations contre toutes les nouvelles formes d'organisations, liées ou pas à des textes législatifs ou à des modifications réglementaires, avec aussi des mobilisations récurrentes sur les horaires de travail. Et la seconde à la Poste, pour le coup pas de manière large et collective, mais avec un nombre important de conflits locaux, souvent très longs, sur des questions d'organisation du travail. Mais sans jamais réussir à dépasser, soit un département, soit une partie d'un département. Mais cet aspect des départs, c'est aussi des départs au sein des organisations syndicales, des gens qui partent ou qui arrêtent. Dans beaucoup de secteur c'est présent, soit parce qu'il y a difficulté à mobiliser, soit difficulté à obtenir des modifications, ce qui provoque une forme de repli ou d'abandon de l'activité militante.

NJ : À La Poste, comme dans beaucoup de boulots, on est complètement dépossédé de la manière dont sont définies les tournées et il pleut en permanence des injonctions contradictoires, comme devoir distribuer le courrier sur un périmètre immense, avec 1500 boîtes aux lettres différentes, tout en respectant le code de la route, les deux en même temps étant impossible. Comme dans beaucoup de métiers, une grève du zèle pourrait avoir une efficacité très forte. Ça pourrait même être une forme de renouvellement de l'action syndicale. J'avais entendu parler d'une grève du zèle de facteurs à Bègles, qui avait commencé dans la foulée d'une grève classique défaite, et j'espérais que le chapitre qui porte dessus serait plus joyeux et montrerait des perspectives. Malheureusement c'était majoritaire seulement dans les premiers jours et ensuite ça ne reposait plus que sur quelques irréductibles et la Poste arrivait à faire distribuer le courrier malgré tout. Au final, les syndicalistes se faisaient plus de mal qu'autre chose et plusieurs sont ensuite partis, comme l'évoquait Éric tout à l'heure. Ça prouve que ça demande un degré d'organisation au moins équivalent, voire supérieur à celui d'une grève. Quand on est sur un piquet de grève, on peut se surveiller les uns les autres, tandis que là, chacun est sur sa tournée. Mais théoriquement c'est un moyen pour contredire dans les faits cette dépossession, en disant à la direction « regardez si on respecte vos prescriptions, le boulot ne se fait pas ».

Notre dernière question porte plus sur la forme et l'intention des deux ouvrages, en lien avec vos parcours respectifs. Pourquoi avoir choisi d'un côté la chronique et de l'autre un mélange d'enquête et de fiction, plutôt que des formes classiques ? Qu'est-ce que ça veut dire des liens entre la recherche, le syndicalisme et le grand public ? Est-ce que pour vous ces formes d'écritures s'inscrivent dans des parcours militants et de recherche ?

NJ : Je fais de l'expertise depuis 6-7 ans, pour feu les CHSCT et maintenant pour les CSE, sur les conditions de travail. Donc les questions qui se posent au départ ne sont absolument pas les miennes. Je n'avais aucune idée de ce que c'était le métier de facteur et je ne me serais jamais posé la question du logiciel et de ce qu'il y a dedans si des facteurs, représentants du personnel, ne me l'avaient pas posée. Toute la démarche de recherche s'articule à ça, ce n'est pas la démarche autonome du chercheur qui passe en revue tous les sujets intéressants qu'il pourrait étudier et qui ensuite passe en revue toute la littérature.

Après, j'essaie d'apporter la plus-value de la recherche, c'est-à-dire celle du temps, la possibilité de mobiliser un certain nombre d'outils, une littérature, pour répondre à ces questions. Tout en utilisant aussi les moyens propres de l'expertise, qui vont plus loin en termes de contrainte auprès des directions d'entreprise. Les rapports d'expertise sont lus par 7-8 personnes, donc pour élargir j'avais la possibilité d'écrire de façon un peu sérieuse et ennuyeuse dans des revues scientifiques, qui ne doivent pas être lus par beaucoup plus de monde, mais dont les articles peuvent être utilisés, une fois relus par des pairs et avec une accréditation scientifique, par exemple dans des contentieux par des avocats. Une fois que ces autres objets d'écri-

ture existent, passer au livre permet de s'adresser plus largement à des factrices et des facteurs, au-delà des relais syndicaux, et plus largement aux gens que ça intéresse.

Et là il y a cet enjeu de rendre la lecture plus agréable, d'où l'usage de l'observation participante. L'idée était d'essayer d'avoir une dramaturgie. J'avais deux options sur la table, la première étant de guetter une grève qui se déclare, puisque je savais qu'il s'en déclarait tout un tas, mais je n'ai jamais réussi à me libérer au bon moment. Finalement, c'était plus facile de m'organiser moi-même pour faire une observation participante. Avec là un coup de pot fabuleux, c'est que j'arrive au moment où il y a une réorganisation et alors que je suis en CDD, je ne suis pas mis dehors au moment de cette réorganisation, ce qui est assez exceptionnel. Donc ça permet de construire un récit autour du « je », non pas en étant narcissique, mais en s'appuyant sur une expérience pour raconter le travail des facteurs.

C'est un sujet un peu aride au départ, que de vouloir rentrer dans les méthodes de pré-quantification du travail. Il fallait rendre ça plus agréable à lire et trouver comment tirer des fils que je n'avais pas tirés avec les rapports d'expertise, avec par exemple la question du taylorisme. Pour éviter une lecture plate et ennuyeuse de Taylor, il y a eu cette idée du dialogue imaginaire dans le bouquin. Mais in fine, la rigueur n'est pas forcément perdante.

EB : Pour nous, et pour moi, ça part d'un sentiment d'impuissance du langage syndical. Quelques semaines avant le début du procès, on est dans la commission conditions de travail et ça nous semble un mur énorme de rendre compte de 40 et quelques journées d'audience, avec notre bagage d'expression syndical, qui comme le disait Nicolas s'adresse à très peu de monde. C'était un procès qui nous semblait symboliquement important, dans lequel des choses – qui ne concernent pas que les salariés France Telecom – allaient être mises en lumière. Donc, on essaie de trouver collectivement quelque chose qui soit à la hauteur du sujet et mes camarades me demandent de solliciter des gens pour faire des chroniques. Au départ, on est loin d'avoir du monde pour chaque journée et la facilité ça aurait été de ne prendre que des universitaires. Mais l'idée c'était vraiment d'avoir une diversité de regards et des points de vue, pas juste une analyse sociologique. Donc on sollicite des écrivains, des metteurs en scène, des comédiennes ou des comédiens, des musiciens, des producteurs de musique, des auteurs de théâtre... Au départ ce n'était même pas un livre, mais juste une publication sur un site, presque confidentiel lui aussi, avec une diffusion par voie électronique. Et puis ça prend, il y a de plus en plus de gens qui s'abonnent pour lire les chroniques, des gens qui se proposent pour devenir chroniqueuses et chroniqueurs d'un jour, à tel point qu'à un moment on se retrouve avec trop de propositions. Et enfin, c'est des éditeurs qui trouvent que le contenu des chroniques mériterait de faire un livre. Je pense aussi que ce qui a permis de conduire le projet, c'est la manière dont le tribunal a conduit le procès. C'est eux qui ont créé la dramaturgie, qui fait que ce

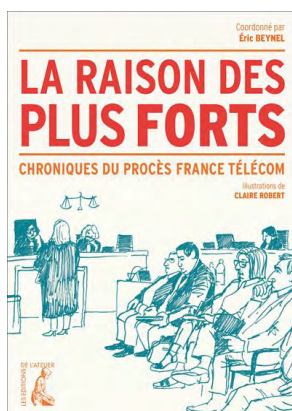
n'est pas un roman policier mais que ça y ressemble un peu. Une autre chance, c'est que mes camarades m'ont permis de suivre le procès en continu. Il fallait quelqu'un qui puisse faire le fil rouge sur les différentes audiences, sur qui est qui, qui fait quoi. Quand on a lancé ce dispositif on était très loin de l'idée qu'on pourrait avoir un livre. Et maintenant on a le plaisir de voir que des librairies considèrent que c'est un livre de fond qui reste en rayon deux ans après la sortie. Dans le contexte de l'édition, c'est quand même un luxe considérable. Avec la tournée de présentation, on a pu se rendre compte de la diversité de gens qu'il a pu toucher, bien au-delà du cercle des anciens de France Telecom. Beaucoup de gens ont reconnu ce qu'ils ont pu vivre autour d'eux dans le monde du travail. Donc l'idée de départ, de montrer que ce procès touchait à des choses universelle, ce livre la concrétise un peu. C'est vraiment une joie que d'avoir pu bricoler ça.

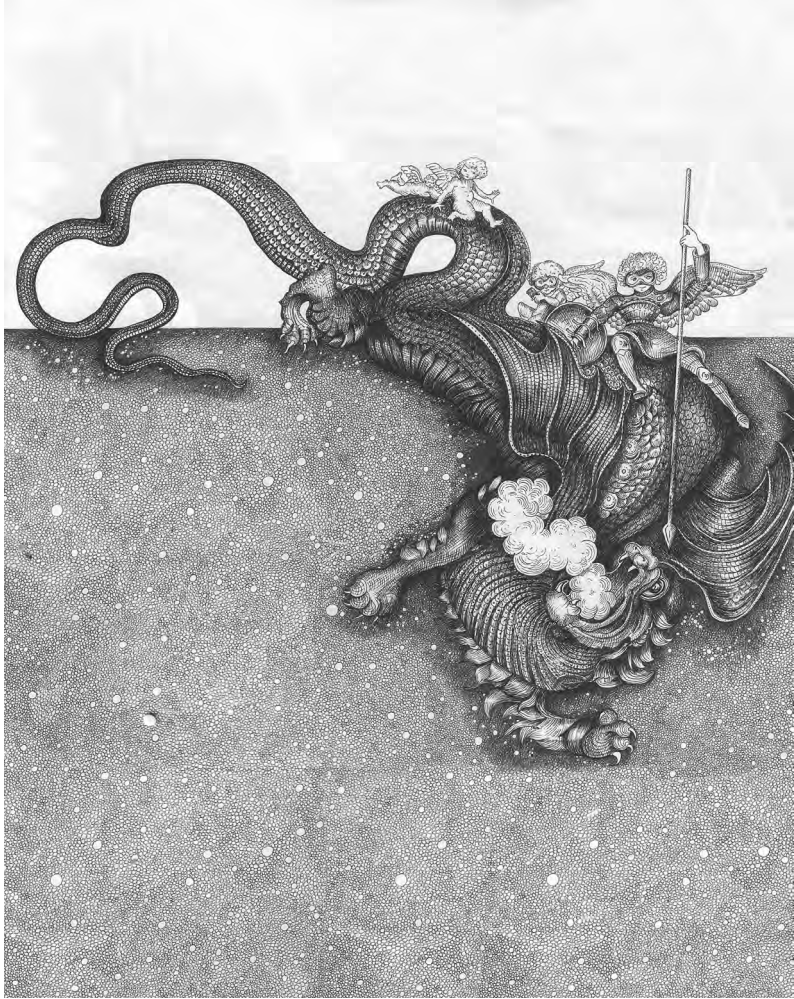
Là le procès en appel a débuté, d'autres camarades ont pris le relais pour essayer de refaire des chroniques. Beaucoup de celles et ceux qui ont participé au premier procès ont tout de suite été partants et d'autres s'y agrègent. Donc c'est aussi une forme de continuité. Sur les questions de santé au travail, c'est justement une difficulté des organisations syndicales que de pouvoir inscrire leur action dans la continuité et la durée. Même si au final le résultat sera très différent, parce que ce ne sera pas le même procès et pas tout à fait les mêmes chroniqueuses et chroniqueurs. Et puis la dernière chose importante, c'est de garder des traces de ce qui a été fait. J'aime beaucoup le livre d'Enzo Traverso, *Mélancolie de gauche*, qui souligne cette idée de ne pas mettre de côté nos échecs mais au contraire de s'en nourrir. Alors là ce n'est pas un échec, mais c'est important d'avoir cette mémoire collective et de puiser dedans pour la force.



Nicolas Jounin, *Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs*, Paris, La Découverte, 2021, 384p.

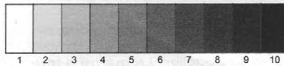
Eric Beynel (auteur), Claire Robert,
La raison des plus forts. Chroniques du procès France Télécom, Paris, 2020, Ed de l'Atelier, 96p.





DO NOT TEXT

PUT IT YOURSELF,
VLADIMIR.



2 dossier

Pénibilités et rapports différentiels au travail Comprendre le vécu des ouvriers d'une industrie de carrière marocaine

Hajar Jerdioui *

Résumé : Cet article, issu d'une enquête ethnographique auprès d'ouvriers d'une industrie de carrière marocaine, a pour ambition d'analyser la signification et la place accordées au travail. La question de la relation au travail est appréhendée à travers les trajectoires sociales, familiales et professionnelles ainsi que l'origine géographique. Cette analyse, qui s'appuie sur une étude qualitative, permet de mieux comprendre le rapport subjectif au travail. Les résultats indiquent que les ouvriers jugent leur travail décent et se considèrent privilégiés malgré des conditions de travail et une vie au sein de la carrière particulièrement pénibles. Cette attitude peut se comprendre aussi bien par rapport à leur situation économique et sociale difficile, qu'en raison de la stabilité et la sécurité de leur emploi. Sans oublier, la qualité des relations sociales entre le patron et les ouvriers qui fidélisent les employés et les aident à surmonter les difficultés. Un regard est également porté sur les rapports sociaux au sein de l'échantillon étudié. Le groupe ouvrier fait effectivement l'objet d'une division du travail selon les origines géographiques.

Mots clés : rapport au travail, pénibilité, ouvrier, industrie de carrière, trajectoire, origine géographique.

*Hajar Jerdioui est docteure en sociologie (laboratoire : IDHES/ université Paris I Panthéon-Sorbonne) et docteure en gestion (Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication (LRMC), ENCG Settat, université Hassan-Ier Settat

courriel: <h.jerdioui@uhp.ac.ma>

I. La création de services médicaux dans les entreprises, des comités d'hygiène et de sécurité et l'évolution du nombre de médecins du travail.

Introduction

Au cours des dernières décennies, le Maroc a connu plusieurs avancées en matière de santé et de sécurité au travail (SST). Néanmoins, malgré le nouveau Code du travail de 2004¹ notamment, les droits à la santé au travail

restent limités et les lois sur la SST, bien que nombreuses et éparées, ne sont pas toujours respectées². Aujourd'hui, le système de SST marocain souffre de plusieurs maux et rencontre de nets dysfonctionnements (El Kholti, 2015).

Mais, au-delà des critères objectifs, le rapport au travail et le ressenti de la pénibilité sont subjectifs et évolutifs, médiatisés par les représentations et les relations sociales en vigueur dans chaque milieu professionnel. Il est difficile de déterminer à quel moment le travail devient contraignant. Le sentiment de pénibilité et le rapport au travail varient selon les individus (Dubois et Cornet ; 2012). Ces expériences subjectives sont notamment vécues de manière différentes en fonction de l'âge, des trajectoires sociales, des origines géographiques, des projets à court ou moyen termes, etc. Par exemple, une situation jugée éprouvante par un salarié, peut-être jugée supportable par son collègue (Manville et al, 2014 ; Sarthou-Lajus, 2010).

Cet article se propose de présenter les résultats d'une étude qualitative qui a donné la parole à 21 ouvriers d'une industrie de carrière marocaine et qui ont tenté de formaliser l'expérience subjective de leur travail. Le choix s'est porté sur le travail dans les carrières de pierres, emblématique d'une industrie à risque.

L'enquête ethnographique est menée au sein d'une entreprise familiale et artisanale de quatre-vingts salariés qui a démarré son activité dans les années 1990. Cette carrière, spécialisée dans la production de ballast pour le secteur du bâtiment et les chemins de fer, est constituée en grande majorité d'ouvriers. Les ouvriers et ouvriers qualifiés sont au nombre de 61, contre 7 cadres et cadres supérieurs et 12 agents de maîtrise. Le groupe des ouvriers est subdivisé en fonction de leurs qualifications. Les vingt-six ouvriers qualifiés sont tous recrutés des différentes régions marocaines tandis que les trente-cinq ouvriers non qualifiés sont embauchés localement.

L'organisation et la répartition des postes de travail sont, elles aussi, scindées en deux. D'une part, les ouvriers qualifiés expérimentés, occupent des postes qui requièrent de la technicité à savoir : « chef d'atelier³ », « assistant chef d'atelier », « chauffeur et coursier ». D'autre part, les ouvriers autochtones travaillent en tant que « gardien », « chauffeur de chargeur sur pneus⁴ », « chauffeur de pelle mécanique hydraulique⁵ » et « chauffeur de camion de chantier ». Ces derniers peuvent également être formés par les ouvriers qualifiés pour travailler à leur côté au sein des différents ateliers. De ce fait, les ouvriers non qualifiés, recrutés localement se retrouvent en bas de l'échelle sociale.

L'échantillon, constitué de 11 ouvriers non qualifiés et 10 ouvriers qualifiés, a été composé de manière à être le plus représentatif possible de tous les postes présents au sein de la carrière.

Les stratégies de recrutement propres à cette carrière donnent lieu à l'existence de tensions latentes entre les deux groupes d'ouvriers. Le patron recrute de la main-d'œuvre locale pour désamorcer les critiques locales à propos des nuisances provoquées par l'exploitation de la carrière. Sa stratégie de recrutement à l'égard des salariés « étrangers »⁶ est bien différente puisqu'elle se base sur les compétences, la relation de confiance et le degré d'engagement. Cette dualité du bassin de recrutement a des incidences sur l'organisation et les conditions de travail. En réalité, lorsque la carrière a démarré son activité, le dirigeant, en collaboration avec les autorités locales, a

2. L'entreprise étudiée ne dispose pas d'un service de médecine du travail, alors que le nombre de salariés dépasse 50.

3. La carrière est composée de quatre ateliers : mécanique, soudure, concassage et électricité

4. Le chargeur sur pneus est un engin de chantier qui charge le ballast dans les camions de chantier.

5. La pelle mécanique hydraulique est un engin de chantier qui creuse des tranchées et charge des matériaux.

6. Une main d'œuvre provenant de toutes les régions du Maroc à l'exception de la région de Had Soualem où est implantée la carrière.

recruté des ouvriers qui habitaient aux alentours de la carrière pour compléter son équipe provenant de tout le Maroc et avec laquelle il avait l'habitude de travailler auparavant. L'employeur m'a confié⁷ que ce recrutement était nécessaire pour obtenir l'autorisation d'exploiter la carrière et pour gagner la confiance de son voisinage qui est fortement impacté par le bruit des machines et la poussière présente en permanence dans l'air. L'avantage tiré de l'emploi de travailleurs locaux apparaît donc clairement quitte à établir par là une forme de rivalité pour le travail entre les ouvriers locaux et ceux qui viennent de plus loin.

Dans un cadre largement informel, les travailleurs nouent de petites alliances vivaces et effectives, mais la fracture entre les deux clans reste vive. On découvre des négociations tacites pouvant mettre à l'épreuve le rapport au travail. Les ouvriers venant d'ailleurs, alors qu'ils sont embauchés à des postes supérieurs et mieux rémunérés que les locaux sont finalement ceux qui se sentent victimes d'injustice vis-à-vis des salariés résidant à proximité de la carrière qui sont pourtant les salariés les plus subalternes du point de vue de l'organisation de travail. Les conditions de travail de ces deux groupes antagoniques bien que difficiles et pénibles dans les deux cas, semblent être éprouvées de manière distincte. Quel regard ces travailleurs portent-ils sur leur travail et leur expérience au sein de la carrière ? Plus spécifiquement, il s'agit de comprendre comment les trajectoires sociales, familiales et professionnelles ainsi que l'origine géographique influencent la perception des ouvriers de la carrière vis-à-vis de leur rapport au travail et à la pénibilité ?

Ce papier s'articule autour de deux parties. La première met en correspondance le parcours de vie des ouvriers et les manières dont ces derniers perçoivent la pénibilité de leur travail en fonction des contextes familiaux, socio-économiques et résidentiels. La seconde partie envisage de replacer les perceptions différenciées de l'activité professionnelle au regard des relations entretenues avec la hiérarchie. En effet, l'article révèle que ces dernières varient grandement en fonction de l'origine géographique des ouvriers et de leurs qualifications.

Méthodologie de recherche

J'ai pu accéder au terrain par un contact externe à l'organisation connaissant les ouvriers de l'entreprise qui m'a aidé à obtenir l'accord de la direction, à gagner la confiance des personnes interrogées et à les rassurer quant à la confidentialité des données recueillies. Ainsi, les ouvriers n'ont pas eu à louer devant moi la bonté du patron parce qu'ils étaient prévenus que mon investigation n'était en aucun cas commanditée par la direction. Cette étude qualitative a duré 5 mois de début octobre 2016 à fin février 2017, durant cette période plusieurs jours ont été consacrés à l'observation, puis j'ai mené des entretiens semi-directifs individuels dont la durée moyenne était de 45 minutes, avec 21 ouvriers et ouvriers qualifiés. Je me suis arrêtée à ce chiffre, au moment où j'ai observé une forte redondance des thèmes traités (Beaud, 1996). Les entretiens ont été entièrement traduits de l'arabe au français lors des retranscriptions, il s'agit d'une traduction pragmatique selon la typologie d'Henri Besse (1998) qui consiste à comprendre et analyser le texte initial selon le contexte socioculturel de l'étude, la stratification sociale des personnes interrogées et les règles d'usage du milieu professionnel tout en maîtrisant les compétences linguistiques des langues utilisées.

7. Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'un projet de thèse, plusieurs entretiens ont été menés avec la direction et les cadres travaillant au sein de cette carrière. Ces entretiens ne sont pas présentés dans cet article qui se concentre sur le groupe ouvrier

I - Un rapport au travail façonné par le parcours, les expériences passées, l'origine sociale et géographique

I.1. Trajectoires d'ouvriers de carrière : contextes familiaux, socio-économiques et professionnels

Le rapport au travail des ouvriers de la carrière prend son ancrage dans les trajectoires sociales, familiales, géographiques et professionnelles qui nous aident à comprendre leur représentation du travail ainsi que leur implication. De ce fait, il convient de déceler les liens dynamiques et interdépendants pouvant mettre à l'épreuve le rapport au travail.

La catégorie socioprofessionnelle la plus représentée au sein de la carrière est celle des ouvriers. Le groupe, exclusivement masculin, est composé aussi bien de personnes jeunes que de plus âgées, l'âge moyen des ouvriers de la carrière est de 36 ans. La moyenne d'âge de notre échantillon est relativement plus basse (33 ans), mais il convient de remarquer que les ouvriers autochtones interrogés sont plus jeunes que les ouvriers qualifiés : 27 ans pour les uns, 37 ans pour les autres.

Les ouvriers de la carrière ont un niveau de salaire bas au regard du coût de la vie, la main d'œuvre locale non qualifiée est payée entre 3000 et 4000 dirhams (280 euros à 380 euros) tandis que les ouvriers qualifiés gagnent entre 6000 et 7000 dirhams (570 euros à 660 euros). Le responsable administratif justifie cette différence de 2000 à 3000 dirhams (190 à 280 euros) par plusieurs raisons. Il faut également signaler que le nombre d'années d'expérience chez les ouvriers qualifiés est de 6 à 10 ans, alors que les ouvriers n'ont généralement pas d'expérience préalable dans l'industrie de carrière. L'ouvrier qualifié dispose d'un savoir-faire et d'aptitudes techniques recherchées, qui sont valorisés et certains d'entre eux ont des responsabilités de management. Et enfin, ce groupe professionnel engage des frais de déplacement mensuels pour rendre visite à leur famille.

Les ouvriers non qualifiés se trouvent en bas de la grille des salaires mais leurs revenus restent en adéquation (voire légèrement supérieur) aux standards du marché du travail⁸. Les possibilités d'accroissement de leurs revenus monétaires sont très réduites puisque l'exercice d'un travail annexe et régulier n'est pas envisageable en raison de l'isolement géographique de la carrière⁹. Bien que l'insuffisance des salaires soit fortement soulignée, particulièrement chez les autochtones qui aspirent au poste d'ouvrier qualifié, la majorité des enquêtés affirme pouvoir vivre simplement mais convenablement, les besoins de subsistance principaux sont assurés grâce à une organisation stricte du budget. Les locaux, y compris ceux qui sont mariés, habitent chez leurs parents pour économiser les frais de logement et le deuxième groupe réside gratuitement dans des logements de fonction. L'habitat oofert peut accueillir quatre à cinq salariés et ce mode d'organisation permet de partager les frais de la vie quotidienne et de vivre en communauté.

Les origines sociales de ces ouvriers sont principalement paysannes, puis ouvrières. Une partie importante de la population étudiée est issue de familles pauvres et analphabètes. Les ouvriers n'ont pas eu l'opportunité de poursuivre leurs études, parmi les vingt et un ouvriers interrogés, cinq d'entre eux sont

8. Selon le Haut-Commissariat au plan au Maroc (HCP), en 2017 (date à laquelle l'enquête a été réalisée), le salaire mensuel moyen net, dans le secteur privé est de 5120 MAD (490 euros). Le salaire médian qui est un meilleur indicateur pour évaluer le niveau de distribution de revenus est de 2712 MAD/mois (259 euros). Par ailleurs, en 2017, le SMIG dans le secteur privé est de 2570 MAD/mois (245 euros).

9. L'emplacement géographique de la carrière se situe dans une zone rurale proche de Had Soualem qui est une commune marocaine de la province de Berrechid, dans la région Casablanca-Settat.

illettrés (les plus âgés, ayant grandi dans des régions reculées) et seuls trois ont pu obtenir leur baccalauréat (exclusivement des ouvriers qualifiés) et cinq le brevet des collèges (répartis entre les deux groupes). Le reste de groupe des ouvriers qualifiés a soit un certificat d'études primaires ou a achevé sa scolarité avant la fin du collège. Ils expriment souvent avoir voulu continuer l'école, mais l'éloignement géographique, la pauvreté et la précarité de leur famille les en a empêchés. Quelques salariés venus d'ailleurs, ayant bénéficié de formations qualifiantes lors de leurs précédentes expériences professionnelles, ont pu compenser leur faible niveau de scolarité.

La majorité des ouvriers qualifiés a connu d'autres expériences professionnelles, avant leur emploi actuel, marquées par des ruptures liées aux périodes de chômage, chaque coupure comportant un risque de déqualification et de précarisation ultérieures. Les expériences professionnelles des enquêtés restent imprégnées par les origines populaires des parents et grands-parents. En effet, ils ont commencé à travailler très jeunes dès l'âge de 14 ou 16 ans dans des métiers pénibles comme l'agriculture, la construction ou dans des usines de production de fer. Les conditions de vie et de travail générées par la précarité d'emploi semblent avoir été intériorisées et fonctionnent comme un allant de soi. Toutefois, contrairement aux ouvriers non locaux vivant loin de leur famille, les jeunes ouvriers autochtones bénéficient d'un soutien familial sans faille qui améliore nettement leur vécu des situations de travail.

Quelle que soit leur origine territoriale, la quasi-totalité des ouvriers sont mariés (17/21) et 16 d'entre eux sont pères de famille ; comme si une bonne stabilité familiale était nécessaire pour appartenir à ce milieu professionnel et faire face à un monde social particulièrement pénible et difficile. Parmi les familles ouvrières, la forme étendue est fréquente. Chaque foyer est composé de plusieurs générations : parents, enfants, petits-enfants, gendres et brus. Les jeunes ouvriers en couple n'ont pas de moyens financiers suffisants pour gagner en autonomie et indépendance. Les familles élargies sont très courantes dans les régions rurales marocaines, principalement dans les foyers les plus modestes. D'autant plus que l'isolement géographique de la carrière contraint les non-locaux à confier, à contre cœur, leur famille à leurs parents pour qu'ils en prennent soin. Le rapprochement familial n'est financièrement pas envisageable. Pour y parvenir, ils devraient louer une habitation à leurs propres frais. Or les économies réalisées grâce au logement de fonction sont allouées à l'éducation des enfants, des sacrifices consentis par leurs familles. Par conséquent, ils travaillent sans relâche et cumulent de nombreux risques et nuisances pour augmenter leurs revenus.

Les femmes des ouvriers sont très largement au foyer, ce fait peut s'expliquer par plusieurs causes : le contexte socioculturel du milieu rural où ce rôle est reconnu – d'autant plus lorsque les enfants sont en bas âge – et l'absence d'emplois tertiaires dans les zones rurales où elles habitent. L'emploi de l'ouvrier père de famille représente donc le principal apport matériel de la famille. Concernant le temps de travail, les horaires officiels sont de 6h à 16h ou de 16h à 2h. Les salariés se forcent à se présenter à leur lieu de travail même si leur état de santé physique ou/et psychique ne leur permettent pas puisque les arrêts maladies de moins de trois jours ne sont pas payés ni par l'entreprise, ni par le système de protection sociale¹⁰. Des tactiques de contournement et quelques

arrangements sont collectivement construits : négociation de congé plus long pour les salariés recrutés dans les régions plus lointaines et stratégie d'évitement du travail pour les autres (décrits en deuxième partie).

Les travailleurs n'hésitent pas à effectuer des heures supplémentaires et certains travaillent même le dimanche, leur seule journée de repos. Ils ont l'habitude d'engager leur corps pour gagner leur vie et de travailler à des horaires atypiques, peu propices à la vie sociale. En cas de panne de machine de production ou de hausse d'activité, les ouvriers qualifiés sont largement plus sollicités en raison de leur disponibilité (logement implanté à proximité immédiate des lieux de travail, moins d'engagement familial) et de leurs compétences techniques. Ils mettent à la disposition de leur employeur à tout moment leur force de travail pour améliorer leur revenu. Les salariés recrutés au niveau local sont pareillement concernés par la recherche d'heures supplémentaires, comme l'atteste ce salarié recruté au niveau local :

« J'ai commencé à travailler dès l'âge de 14 ans dans l'agriculture, puis dans la construction. Je n'ai pas apprécié ce métier car il est pénible et je travaillais au noir. Après, je suis devenu chauffeur, j'ai travaillé dans une carrière, avec un petit salaire de 3000 dirhams (270 euros). Et enfin, j'ai rejoint cette entreprise. L'unique avantage dont je bénéficie est la déclaration à la caisse de sécurité sociale et le salaire est légèrement plus élevé. Je travaille les dimanches aussi pour augmenter mon salaire. C'est comme si *on nous tient par un fil et nous on court derrière l'argent pour pouvoir survivre.* » (Mouad, chauffeur de camions de chantier, salarié recruté au niveau local).

Cette trajectoire est représentative de la population étudiée. Les ouvriers expliquent avoir vécu des situations d'emploi précaires dans leurs précédentes expériences professionnelles entre le travail au noir, les licenciements abusifs et les périodes de chômage sans aucune indemnité. Les ouvriers qualifiés, plus âgés, ont accumulé encore plus d'expériences difficiles, ils ont dû anesthésier leur fragilité et souffrance pour continuer leur parcours professionnel. Il est à noter que l'insécurité de l'emploi est un facteur de risque pour la santé (Sverke, Hellgren et Naswall, 2006). D'autant plus que retrouver du travail est souvent difficile pour des ouvriers faiblement qualifiés.

1.2. Des stratégies de défense pour faire face à un environnement de travail difficile

L'exploitation des carrières est une industrie dangereuse pour les travailleurs qui ont besoin des normes de sécurité rigoureuses. Les salariés sont exposés à de nombreux risques comme la manutention de charges lourdes et d'explosifs, l'utilisation de grands véhicules de déplacement des terres, les chutes en hauteur, les vibrations, la poussière, le travail dans des positions inconfortables, les substances chimiques et les conditions météorologiques défavorables. Ils travaillent en plein air et ne disposent d'aucun abri de chantier en cas de températures extrêmes ou de pluie. Thierry Pillon (2012, p.26), dans son livre intitulé *Le corps à l'ouvrage*, écrit : « la chaleur, le froid, les contrastes sont parmi les sensations les plus vives. Elles atteignent au plus profond du corps. ». Par ailleurs, le bruit des machines est vif et agressif. Ce bruit est constant et régulier. Les ouvriers sont confrontés à des conditions de

10 L'indemnité journalière de maladie est accordée à partir du quatrième jour; l'incapacité physique doit être constatée par le médecin traitant, l'employeur et le médecin agréé par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)

travail difficilement soutenables. Les entretiens mettent en avant le recours à des conduites, représentations et règles partagées comme l'euphémisation du danger, la valorisation de la prise de risque comme symbole de virilité dans un milieu exclusivement masculin et l'occultation de la peur et de l'ennui.

D'après Christophe Dejours (1993), pour préserver leur santé face aux risques, les travailleurs en souffrance construisent inconsciemment des stratégies collectives de défense invisibles, en ignorant ou en modifiant les difficultés issues de l'organisation du travail de l'entreprise. Ces stratégies ont été d'abord étudiées dans des métiers essentiellement masculins à haut risque où les hommes ayant des attitudes machistes déniaient la fragilité et la souffrance. Lorsque le déni des risques au travail est construit collectivement, il devient difficile de le contester, ceux qui incarnent la vulnérabilité seront donc rejetés du groupe. La psychodynamique du travail décrit le caractère protecteur de ce mécanisme de défense, qui permet aux travailleurs exposés à des dangers et à des pénibilités importantes d'éviter les maladies mentales pour une période donnée. À l'instar de Christophe Dejours, Damien Cru (2014), lui-même ancien ouvrier tailleur de pierre, partage dans son ouvrage *Le risque et la règle*, la thèse du refoulement de la conscience des risques des ouvriers dans les métiers du bâtiment. Néanmoins, il critique l'utilisation du terme « déni », comme il le dit dans un entretien avec Marc Guyon :

« Pour moi, "déni" au sens strict veut dire déni de perception. Cela voudrait dire que les ouvriers ne voient plus le risque. Or, les ouvriers perçoivent les dangers. On n'est pas vraiment dans la méconnaissance, on est plutôt dans l'ignorance. » (Guyon & Cru, 2015)

Dans notre étude, les ouvriers perçoivent le risque mais ils l'ignorent. En effet, pour maîtriser leur peur, ils sous-estiment le danger en cessant d'y penser et d'en parler. Ce refoulement de la conscience des risques apaise la souffrance, mais empêche l'action et la mise en discussion d'autant plus que cette protection n'est que temporaire, l'usure et les problèmes de santé finissant par les rattraper.

Ces conditions peuvent peser très lourd. La direction en est consciente puisqu'elle adapte son processus de recrutement en fonction. En réalité, les ouvriers sont embauchés sans considération de niveau de formation particulier, mais sur la base de critères sociaux¹¹ qui prennent en compte la capacité de résister à des conditions de travail difficiles, la volonté de s'installer dans un endroit isolé avec une possibilité de mobilité professionnelle et la motivation professionnelle. Ainsi que des critères de compétences techniques pour les ouvriers qualifiés.

En dépit de la difficulté et la pénibilité de leurs métiers, les ouvriers m'ont confié qu'ils se sentaient enfin stables et en sécurité puisqu'ils sont inscrits à la sécurité sociale¹² et bénéficient d'une assurance maladie. La stabilité étant un critère primordial pour des pères de famille. Ils jugent leur travail décent et se considèrent privilégiés :

« Tous les métiers de la carrière sont durs, difficiles et pénibles, mais pour gagner ma vie, je suis obligé de travailler dur, je n'ai pas de substitut.... *Je ne vous cache pas que c'est la première fois que je reste aussi longtemps dans une entreprise, presque 6 ans, parce que je suis déclaré. Avant, je travaillais au noir.* » (Youssef, Chauffeur chargeur sur pneus, salarié recruté au niveau local).

11. Une situation sociale défavorable comme un nombre d'année de chômage important, ou une famille nombreuse à charge ou encore un enfant souffrant d'une maladie lourde.

Les autochtones, encore plus que les ouvriers non-locaux, considèrent ce travail comme une véritable aubaine puisqu'il leur permet de rester proches de leurs racines et de leur famille. La position des ouvriers de la carrière parmi les classes populaires et le contexte socio-économique du Maroc permettent de comprendre en quoi l'emploi permanent au sein de la carrière représente une opportunité rare d'accéder à la sécurité de l'emploi (Roux, 2018). Effectivement, le secteur informel est prépondérant¹³ et le taux de chômage en 2017¹⁴ est de 10,7%¹⁵. Cette stabilité pourrait compenser l'impact négatif de leur travail sur leur état de santé physique et mentale.

De ce fait, les difficultés économiques et sociales, le manque de qualification et l'éloignement géographique sont l'une des causes de la résignation des ouvriers de la carrière. Ainsi, ils acceptent bien souvent la réalité des risques auxquels ils sont exposés. Ils renoncent à remettre en question leurs conditions de travail et à les changer de peur de perdre leur emploi et de se retrouver à nouveau en situation de précarité. La nécessité de tenir est intériorisée et incorporée.

2 - Des relations sociales et des modèles d'indulgence différents pour les ouvriers autochtones et ceux venant d'ailleurs

2.1. Conflits interpersonnels entre deux communautés ouvrières : normes et systèmes de valeurs distincts

La sociologie ouvrière présente parfois la solidarité des groupes ouvriers comme allant de soi en omettant parfois de traiter les tensions et conflits internes (Brochier, 2006 ; Bernoux, 1973). A travers cette enquête, nous avons pu observer combien le rapport au travail et à la hiérarchie mais également les relations entre collègues, varient aussi selon l'origine géographique et les qualifications.

Les ouvriers provenant des régions plus éloignées qui sont, dans certains cas, les supérieurs hiérarchiques des ouvriers autochtones se plaignent du manque d'investissement et de rigueur de ces derniers. Aussi, ils estiment avoir une charge de travail plus importante. Cette situation suscite régulièrement des tensions :

« Ils ne leur disent rien car c'est les enfants du voisinage et ils ont peur de leurs réactions, ils pourraient leur bloquer l'activité. C'est pourquoi, ils ne sont pas contrôlés. On ressent un sentiment d'injustice et ça provoque des disputes entre les deux clans. » (Bilal, chauffeur et coursier, originaire d'une région éloignée)

« Une personne de mon équipe ne travaille pas et touche son salaire parce qu'il est originaire de cette région. Il y a beaucoup de charge de travail et personne ne m'aide, je travaille tout seul, c'est injuste, ça m'énerve un peu » (Aziz, chef concasseur, originaire d'une région éloignée)

Ces témoignages révèlent un mécontentement de la part des salariés venant d'ailleurs, qui se traduit par de l'agacement, de l'irritabilité et parfois de l'absentéisme. Du point de vue des ouvriers locaux, intégrés dans un réseau de relations de parenté, les postes d'ouvriers qualifiés au sein de la carrière implantée dans leur village natal, devraient leur revenir de droit.

12. Ils sont déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

13. Selon l'enquête nationale sur le secteur informel en 2013 par le Haut Commissariat au Plan (2016), le nombre d'unités de production informelles est de 1,68 million unités alors qu'en 2007 il était de 1,55 million, soit une création nette annuelle de 19 000 unités en l'espace de 6,5 ans. En 2013, le secteur informel contribue à 11,5 % du Produit Intérieur Brut (PIB) au lieu de 11 % en 2007. Aussi, le secteur informel emploie 2 376 millions de postes en 2013 au lieu de 2 216 en 2007.

14. Les chiffres de 2017 sont présentés car l'enquête a été réalisée entre octobre 2016 et février 2017.

15. D'après le Haut-Commissariat au Plan, entre le premier trimestre de 2016 et la même période de 2017, le taux de chômage est passé de 10,4% à 10,7% au niveau national. Le chômage reste élevé parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans, passant de 24,9% à 25,5%

Les responsables décrivent ces emplois comme étant mieux rémunérés mais requérant plus d'expertise, surtout dans un métier à haut risque. Conscients de cet aspect, les locaux expliquent qu'une formation leur aurait permis de s'adapter. D'autant plus que cette affiliation au village, leur procure une bonne compréhension des us et coutumes propre à leur communauté. Ils déclarent aussi mieux connaître la roche si particulière qu'ils façonnent au quotidien.

En interrogeant la direction ainsi que le responsable qualité, il semblerait que, contrairement à ce que pensent les ouvriers locaux, la roche est plus difficile à travailler et requiert des compétences spécifiques. Elle use rapidement les machines en raison du silicium, ce qui peut arrêter la production pendant des jours, le temps de les réparer. Le directeur était conscient de cette particularité puisque le carottage¹⁶ a confirmé la bonne qualité de la roche métamorphique appelée « Quartzit » qui permet de produire du ballast d'une qualité premium, de niveau 3, c'est-à-dire la meilleure qualité possible au Maroc. Néanmoins, ces représentations provoquent un mécanisme de repli sur soi chez les ouvriers locaux.

L'analyse des clivages au sein du monde ouvrier nous a conduit à révisiter l'étude classique d'Alvin W. Gouldner (1954), intitulée *Patterns of Industrial Bureaucracy*, un classique de la sociologie des organisations. En observant le fonctionnement d'une usine de transformation du gypse et la mine où on l'extrait, dans le nord-est des États-Unis, Gouldner s'intéresse au contexte culturel dans lequel l'autorité managériale s'exerce et qui donnait lieu à des luttes informelles de pouvoir formelles et parfois des conflits actifs. Lorsque *Old Doug*, directeur de la General Gypsum Corporation décède, tout un mode de fonctionnement fondé sur l'indulgence, une application souple des règles et des relations personnalisées basées sur la confiance disparaît. La nouvelle direction de l'entreprise se caractérise par une formalisation poussée de la division du travail (relation d'autorité, production de règles et procédures) et opte pour l'introduction d'un véritable système d'autorité et de contrôle (procédures disciplinaires, centralisation).

Gouldner documente la façon dont ce changement a affecté les travailleurs et suscite des conflits internes. Il montre que le renforcement des règles est paradoxalement accepté par les ouvriers de l'usine qui s'accommodent de la nouvelle situation et développent des pratiques de conformité. En même temps, pour d'autres, cette rigidité est source d'apathie et de perte de motivation.

Malgré les différences de contexte (États-Unis vs Maroc ; fin des années 1940 vs années 2016-2017), des points communs existent entre les mineurs de la General Gypsum Corporation et les ouvriers de la carrière au Maroc. L'étude de Gouldner montre que les ouvriers de l'usine de transformation investissent le travail plus que ceux affectés à l'extraction minière qui perdent beaucoup de leur motivations lorsque la formalisation se met en place. Dans notre étude de cas, on peut observer que les ouvriers qualifiés, provenant des régions plus lointaines ont des conduites différentes que ceux recrutés au niveau local et qu'il existe en fait deux systèmes de valeurs et de croyances distincts. Les ouvriers venant de plus loin, qui possèdent des savoir-faire et une expertise, cherchent à obtenir plus de fermeté de la part de la direction,

16. Une technique qui consiste à faire des prélèvements de la pierre afin de déterminer la qualité de la roche. Elle a eu lieu avant le démarrage de la carrière.

avec des règles d'organisation plus strictes. Et les locaux, ayant une forte légitimité, contournent certaines règles qui leur semblent illégitimes. Ils adhèrent à un mode d'organisation réalisé spontanément au fil de l'eau, sans être pensé comme des politiques spécifiques.

La construction du rapport à la hiérarchie et aux relations entre collègues s'inscrit dans des normes construites différemment au sein des deux communautés ouvrières qui ont chacune leurs caractéristiques, leurs histoires, leurs contraintes, leurs formes d'échange et de relations.

Le modèle d'indulgence et la gestion informelle de l'organisation de l'usine, sous la direction d'*Old Doug*, s'apparentent au mode de fonctionnement familial de l'industrie de carrière marocaine. L'entreprise se distingue par une culture orale et l'absence de règlement intérieur de telle sorte que les ouvriers ont recours aux coutumes pour fonctionner. Le patron entretient un rapport direct et étroit avec le personnel et cette relation de proximité et de confiance avec ses salariés lui permet d'ajuster les plans d'action tout au long de la production. Sa stratégie de travail est intuitive et implicite, en cas de changement d'orientation organisationnelle, ils en parlent verbalement avec son équipe sans définir de démarches précises.

Le modèle de relations sociales fondé sur la trame d'indulgences (*indulgency pattern*) de Gouldner se retrouve dans les travaux de Christian Morel (1991 ; 1994) sous l'appellation de « système indulgent ». Il s'agit d'un ensemble de règles, pratiques et d'arrangements implicites, non écrits, imposés par les salariés et infligés à la direction. Dans notre étude de cas, le rapport aux règles est fondé sur l'origine géographique et non sur le mérite ou l'ordre hiérarchique.

2.2. Des relations fortes et positives avec la hiérarchie et à l'intérieur des deux clans coexistent avec un sentiment d'injustice

Des relations d'échange (don-contre don) et un contrat tacite sont formés entre les non-locaux et la hiérarchie. En contrepartie d'un travail plus intense, de l'acceptation des contraintes et de la flexibilité horaire, ils obtiennent des congés un peu plus longs pour rentrer de temps en temps chez eux. Aussi, le patron leur exprime un sentiment de reconnaissance, leur accorde davantage d'autonomie et valorise leur engagement au quotidien. La reconnaissance est un outil de motivation et de satisfaction (Bourcier et Palobart, 1997 ; Dany et Livian, 2002). Les entreprises de petite et de taille moyenne peuvent, malgré des conditions de travail pénibles, susciter plus aisément le sentiment de reconnaissance et d'accomplissement personnel (Loriol et Sall ; 2014).

Quant aux ouvriers résidant à proximité de la carrière, ils s'appuient sur un capital d'autochtonie¹⁷ (Retière, 1994 ; Renahy, 2010). En effet, les salariés locaux, moins bien payés, sont apparentés aux propriétaires des maisons aux abords de la carrière détiennent un pouvoir non négligeable dont ils sont conscients. Ce constat s'explique par l'influence qu'ils peuvent exercer sur les autorités locales pour retirer l'autorisation d'exploitation de la carrière en raison des émissions sonores induites par l'activité, de l'exploitation nocturne qui génère une pollution lumineuse et de l'impact sur la qualité de l'air (poussière, gaz et fumées) et sur le paysage.

17. Le capital d'autochtonie est défini par Renahy (2010 : 9) comme « l'ensemble des ressources que procure l'appartenance à des réseaux de relations localisés. Il s'agit de nommer des ressources symboliques, symboliques en ce qu'elles ne tiennent ni d'un capital économique, ni d'un capital culturel, mais d'une notoriété acquise et entretenue sur un territoire singulier. »

Ce groupe revendique une certaine préséance et de petits avantages. Ils travaillent avec un rythme plus allégé et échappent au contrôle et suivi des activités sans que leurs rémunérations ne soient impactées.

La carrière est vaste, le terrain n'est pas cloisonné et le temps de travail n'est pas contrôlé par un système de pointage, il est donc possible pour les ouvriers autochtones de s'éclipser, se rendre introuvable, perdre du temps sans impacter très fortement l'activité de la carrière. C'est une technique de gestion des efforts bien ancienne (Cohen, 1987). Souvent, pour que je puisse m'entretenir avec eux, le responsable cherchait longtemps l'ouvrier en question avant de m'expliquer, dans certains cas, que le salarié est probablement en congé ou en arrêt maladie.

En observant leurs pratiques sociales, j'ai constaté qu'ils n'hésitaient pas à s'accorder des périodes de détente pendant leurs heures de travail loin de leurs machines, et lorsqu'elles tombent en panne ou que l'activité est ralentie, les retards ou encore les absences d'une demi-journée à une journée, voire plus, sans justification ou préavis étaient communs.

Pour parer à cette distorsion, le patron et ses adjoints ne restent pas sans réagir, en période de forte activité notamment lorsque la carrière accuse un certain retard de livraison, ils initient, pour citer les termes de Christian Morel (1991 ; 1994), des « contre-offensives », en imposant un rythme plus soutenu à tous les ouvriers. Le directeur est alors omniprésent sur les lieux de travail pour étendre son emprise hiérarchique. Cela dit, sa véritable force réside dans sa proximité, il s'entend très bien avec ses salariés autant sur le plan relationnel que fonctionnel. Les relations humaines dépassent le champ strictement professionnel et s'apparentent à des relations familiales développant ainsi une intensité affective (Torrès, 2003). Ce sentiment peut à la fois augmenter l'implication et l'engagement des salariés, comme il peut être source de passivité, de conflits, d'absentéisme et de diminution de la productivité, des comportements qu'on peut remarquer chez les deux groupes (Faber, 2000). Cependant, les relations interpersonnelles positives permettent de supporter les conditions de travail difficiles de l'industrie de carrière. Les salariés interrogés ont beaucoup d'estime pour le directeur, décrit comme un homme généreux, modeste et proche de son équipe. Le chef de la carrière et son adjoint sont également appréciés car ils utilisent le même type de management paternaliste, les relations sont directes et interpersonnelles. Comme le disent les enquêtés :

« L'avantage de mon travail actuel, c'est la gentillesse de mes managers, ils nous soutiennent et nous aident, même quand il s'agit de notre vie personnelle. Les dirigeants sont des gens très bien. » (Omar, ouvrier de l'atelier soudure, salarié recruté au niveau local).

« C'est quelqu'un de très bien, il aide toute personne en besoin qui rencontre un problème. Par exemple, un salarié s'est retrouvé en prison, le patron l'a aidé jusqu'à ce qu'il sorte, c'est quelqu'un de gentil. » (Abdeljalil, chauffeur et coursier, originaire d'une région éloignée).

Néanmoins, tout au long des témoignages recueillis, nous avons pu observer combien le sentiment d'injustice est fortement ressenti. La dualité de la main d'œuvre a été évoquée comme une source d'injustice et de favoritisme.

Comment appréhender cette injustice ? On pourrait tout d'abord évoquer le sentiment d'« injustice organisationnelle » et qui désigne ce que les individus pensent comme étant injuste au sein de leur organisation (Bagger et al. 2006). D'après Colquitt et al. (2001), la justice organisationnelle fait référence à trois dimensions : la justice distributive (l'équité perçue par les salariés à l'égard de la répartition des ressources matérielles et socio-émotionnelles), la justice procédurale (la manière dont les décisions sont appliquées) et la justice interactionnelle (la façon dont les individus sont traités).

Au sein de l'industrie de carrière, la gestion de l'entreprise est informelle, artisanale, non fondée sur des règles d'organisation standardisées et des procédures clairement identifiées. Plusieurs études montrent le manque de formalisation des procédures et de planification par les ressources humaines dans les PME (Benoît, Rousseau, 1990). C'est pourquoi la justice procédurale ne fait pas partie des préoccupations des salariés.

En outre, les ouvriers perçoivent une forme de justice interactionnelle qui est même considérée comme un effet modérateur sur la pénibilité perçue du travail (Manville et al., op. cit.). Les liens personnels tissés avec l'employeur sont renforcés grâce à différentes formes de soutien qui sont perçus par les salariés comme un service personnel. Le directeur offre une aide financière aux salariés en cas de besoin ou d'événements familiaux (naissances, mariages, maladies ou décès, crédit sans intérêt, etc.). Ainsi ces derniers s'engagent moralement à répondre aux besoins de leur hiérarchie sans manifester de résistance en cas de dysfonctionnement, dans une forme de paternalisme et de don contre don.

Par conséquent, la dimension de la justice organisationnelle remise en cause par les ouvriers de la carrière est la justice distributive. Les locaux auraient souhaité que tous les employés de la carrière soient originaires de leur région en dédommagement de l'impact environnemental de la carrière. Et les autres salariés se plaignent du manque de compétences et d'engagement professionnels des locaux. Ils perçoivent une partialité dans la répartition des tâches et la rémunération. Ils reprochent à l'employeur d'être plus laxiste et moins exigeant avec les salariés dont les familles habitent le voisinage.

Toutefois, il ne faudrait pas penser cette césure comme la marque de la disparition de la solidarité et de l'esprit d'entraide dans la classe ouvrière. Certes, les moments de partage entre les deux groupes sont rares mais pas inexistantes (se rendre à la prière du vendredi à la mosquée, assister aux cérémonies funéraires de la famille proche, présenter des vœux pour des événements de célébration, partager exceptionnellement des repas ou pause-café).

Les petits groupes qui forment chacun de ces deux clans sont soudés par des relations fortes, l'ambiance est conviviale et amicale, principalement chez les salariés qui souhaitent compenser leur isolement familial et géographique. En l'absence de réfectoire, les employés cuisinent, à tour de rôle, avec des petites bouteilles de gaz qu'ils installent en plein chantier. Lorsque l'activité le permet, ils partagent leurs repas dans leur logement de fonction commun, en toute convivialité. Ils profitent de leur journée de repos pour se rendre ensemble au café de la ville la plus proche, ou encore à la plage, « Il y a une bonne ambiance, on habite ensemble et on partage nos repas, c'est ma deuxième famille. » ; « On essaie de s'entraider et d'améliorer notre quotidien. » « Quand je ne me sens pas bien, j'en parle avec mes collègues, ils me disent

d'être patient, on s'entraide.», nous confient les travailleurs. Les salariés locaux sont également très soudés, ce groupe est caractérisé par un degré élevé d'interconnaissance et par l'appartenance à des réseaux de relations de parenté et de voisinage. Souvent, la préparation des repas se fait également sur le chantier, comme ils peuvent retrouver leurs familles respectives pour une pause déjeuner plus longue. Ils se retrouvent également lors des pauses autour d'un thé pour discuter, voire écouter de la musique typique de leur région. Pour conclure, le soutien social, le partage d'information et l'entraide sont des facteurs protecteurs qui les aident à lutter contre la pénibilité au travail (Loriol et Sall, *op. cit.*).

Conclusion

L'analyse des trajectoires sociales, familiales et professionnelles, ainsi que des origines géographiques, a permis de mieux comprendre les dimensions subjectives des rapports différentiels au travail des ouvriers de la carrière, dans une période où l'insécurité de l'emploi est de plus en plus importante.

Les travailleurs en carrière sont exposés à de nombreux dangers et risques pour la santé. La situation économique et sociale difficile, le manque d'instruction et la nécessité de trouver au quotidien les ressources indispensables à la survie dans un marché du travail défavorable, conduisent les ouvriers à des attitudes de résignation et d'acceptation des conditions de travail pénibles. Aussi, la stabilité professionnelle est valorisée dans le milieu ouvrier, car cela procure un sentiment de satisfaction et de reconnaissance. De plus, les relations professionnelles sont encadrées dans tout un ensemble de relations sociales de confiance et de proximité auxquelles les travailleurs attachent de l'importance.

L'analyse des entretiens a également permis d'observer le fractionnement des salariés en deux « clans ». Le collectif de travail est fragilisé par l'opposition entre les ouvriers implantés localement et ceux qui viennent des régions plus éloignées. Les premiers revendiquent une certaine préséance et de petits avantages. Les seconds s'arrangent avec l'employeur pour effectuer de longues journées de travail en échange de séjours un peu plus longs dans leurs familles ; ils se soutiennent et s'entraident pour faire face à l'isolement. Chaque groupe développe ses propres ressources et arrangements avec l'entreprise, mais dénonce les avantages des autres.

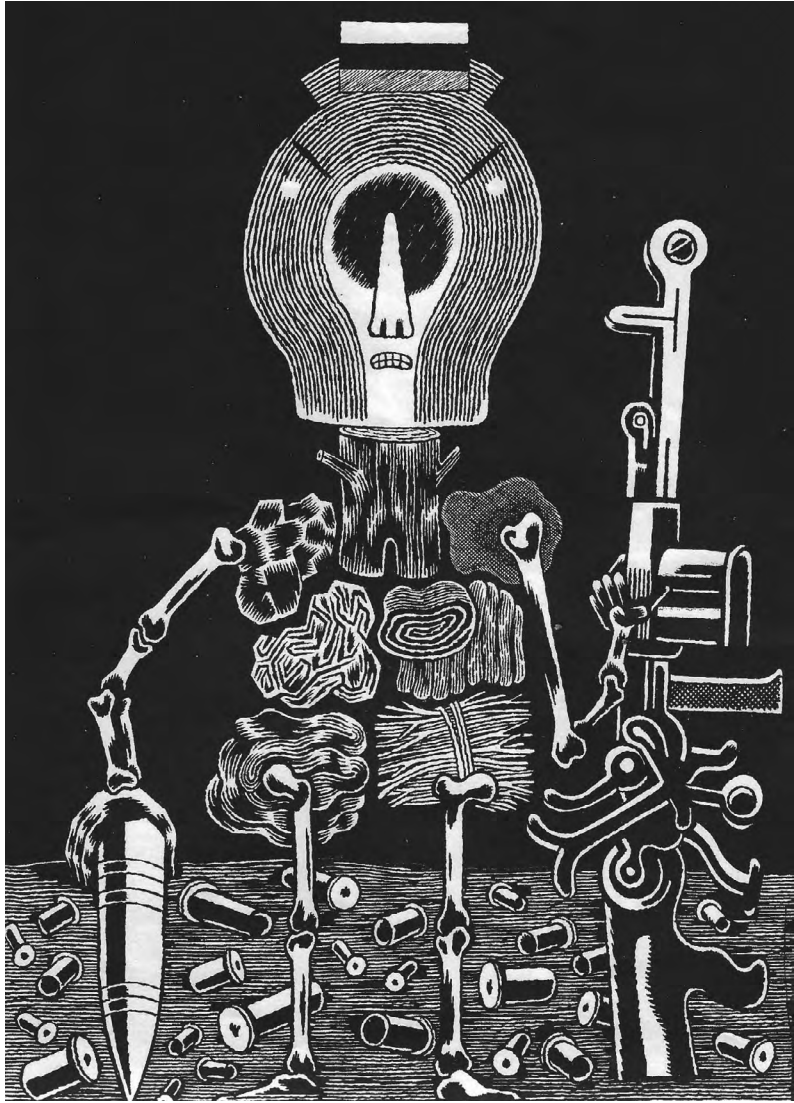
Hormis les conflits entre les deux groupes, la dissolution du collectif est également alimentée par le désir de tisser des alliances tacites et prégnantes avec les dirigeants afin de pérenniser l'emploi et d'accéder aux rares ressources financières disponibles. C'est en ce sens, et dans ce contexte précaire, qu'il convient de comprendre les arrangements implicites observés entre employeur et salariés.

BIBLIOGRAPHIE

Guyon, M., Cru, D. Le risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics. Entretien avec Damien Cru. *Travailler*, 2015, vol. 2, no. 34, p. 176.

Bagger, J., Cropanzano, R. & Ko, J. (2006), « La justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements ». In : El Akremi, A., Guerrero, S., Neveu, J.P. (éd.), *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, DeBoeck, Paris, pp. 25-45.

- Beaud, S. (1996), « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique» », in *Politix*, vol. 9, n°35, pp. 226-257.
- Benoît, B., Rousseau, MD. (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », in *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n°1, pp. 39-55.
- Bernoux, P., Motte, D., Saglio, J. (1973), *Trois ateliers d'OS*, Éditions Économie et humanisme, Paris.
- Besse, H. (1998), « Trois genres de traduction ». In : Forges, G., Braun, A. (éd.), *Didactique des langues, traductologie et communication*, DeBoeck, Bruxelles, pp. 10-27.
- Bourcier, C., Palobart, Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Brochier, C. (2006), « Le contrôle du travail par les ouvriers: analyses à partir d'observations participantes », in *Sociologie du travail*, vol. 48, n°4, pp. 525-544.
- Cohen, R. (1987), « Les formes cachées de la résistance et de la conscience ouvrières », in *Classes ouvrières d'Afrique noire*, pp. 112-136.
- Colquitt, JA., Conlon, DE., Wesson, MJ., et al. (2001), « Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », in *Journal of applied psychology*, vol. 86, n°3, p. 425.
- Cru, D. (2014), *Le risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*, Érès, Toulouse.
- Dany, F., Livian, YF. (2002), *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*, 2e éd, Vuibert, Paris.
- Dejours, C. (1993), *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, Paris.
- Dubois, V., Cornet, A. (2002), La perception de la pénibilité au travail dans les métiers du social. In : AGRH (23, Nancy (FR), 12 -14/09/2012). 34 p.
- El kholti, A. (2015), Santé et Sécurité au travail au Maroc. In : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (Bibla0, 21 -22/04/2015). Séminaire EU-Afrique du Nord : Stratégies pour la sécurité et la santé au travail. Rabat : Institut National des Conditions de Vie au Travail, 33 p.
- Faber, P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat en gestion, Université Lille I.
- Gouldner, AW. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, the Free Press, New York.
- HCP, Haut-Commissariat au Plan. (2018), Note d'information du haut-commissariat au plan relative aux Principaux indicateurs du marché du travail au troisième trimestre de 2018. Rabat, 10 p.
- Loriol, M., Sall, D. (2014), « La gestion du stress dans les TPE », in *La Revue des conditions de travail*, vol. 1, n°1, p. 57.
- Manville, C., El Akremi, A., Niezborala, M. (2014), « L'effet modérateur des perceptions de justice sur la relation entre pénibilité perçue du travail et troubles du sommeil », in *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 91, n°1, pp. 3-12.
- Morel, C. (1991), « La drôle de négociation », in *Gérer et Comprendre*, n° 22, p. 20. d
- Morel, C. (1994), *La grève froide*, Octarès, Toulouse.
- Roux, N. (2018), *De l'emploi stable au travail insoutenable. Trajectoires d'ouvrières agricoles en groupement d'employeurs*, Centre d'études de l'emploi et du travail.
- Pillon, T. (2012), *Le corps à l'ouvrage*, Stock.
- Renahy, N. (2010), « Classes populaires et capital d'autochtonie », in *Regards sociologiques*, n°40, p. 9-26.
- Retière, JN. (1994), *Identités ouvrières. Histoire d'un fief ouvrier en Bretagne, 1909-1990*, L'Harmattan, Paris.
- Sarthou-Lajus, N. (2010), « Pénibilité du travail », in *Études*, vol. 413, n°11, p. 436-438.
- Sverke, M., Hellgren, J., Naswall, K. (2006), *Job Insecurity: A literature review*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°144, p. 119-138.





Le bureau et le terrain des préventeurs

Prévenir les risques professionnels en collectivité locale

Caroline Arnal * et Jérôme Pélisse **

Résumé : Bien qu'elle soit de plus en plus positionnée au cœur des politiques de santé au travail, la prévention des risques professionnels a été peu analysée comme un travail, et les professionnels qui en ont la charge, rarement directement étudiés. Cet article analyse l'activité d'un service dédié – un Bureau de Prévention des Risques Professionnels (BPRP) – intégré au sein d'une grande collectivité locale, et plus encore d'une direction – celle des espaces verts – où travaillent des agents exerçant une grande diversité de métiers. Il interroge les manières dont les préventeurs de ce service, pris dans des rapports parfois concurrentiels avec les autres acteurs de la santé au travail (inspection et médecine du travail), négocient les frontières de leur activité dans une écologie professionnelle où leurs savoirs et leurs positions, pourtant les plus proches des agents et de leurs conditions de travail, apparaissent dominés.

Mot clés : santé au travail, fonction publique territoriale, prévention, professions, juridictions

Introduction

Si les risques professionnels connaissent une actualité renouvelée depuis 2020 avec les risques de contamination au Covid19, cette question s'insère dans un temps bien plus étendu. De nombreux travaux de sciences sociales ont renseigné les obstacles de natures variées, aussi bien épistémiques que juridiques, organisationnels qu'économiques ou politiques qui affectent les politiques de santé au travail (Henry et Jouzel, 2008). Pour autant, les dispositifs de surveillance de santé au travail et de prévention des risques professionnels ont connu une évolution graduelle depuis une vingtaine d'années, consacrée aujourd'hui par une réforme qui entend renforcer fortement la prévention en matière de politique de santé au travail (loi du 2 août 2021). Les institutions représentatives et les organisations syndicales (Bouffartigue et Giraud, 2017 ; Goussard et Tiffon, 2017), les entreprises (Mias et Wolmark, 2018 ; Dupré et Le Coze, 2021) mais aussi les services inter-entreprises de santé au travail (Barlet, 2019 ; Horn, 2018), ou encore les organismes de contrôle (Tiano, 2003 ; Mias, 2015) ont été confrontés et se sont saisis de l'importance grandissante des enjeux de la prévention en matière de santé au travail. Dès lors se sont développés aussi bien les acteurs que les outils de connaissance et d'action, dans le secteur privé comme dans les fonctions publiques.

* Caroline Arnal est consultante chercheuse à l'agence Phare, docteure en sociologie.

courriel : <caroline@agencephare.com>

** Jérôme Pélisse est Professeur des universités en sociologie et chercheur au Centre de Sociologie des Organisations. (ScienzePo Paris)

courriel : <jerome.pelisse@sciencespo.fr>

Le travail de prévention reste toutefois peu exploré directement par les sciences sociales, les chercheurs utilisant en outre rarement l'observation en la matière comme le remarquait Jorge Munoz (2013). A l'image de l'ouvrage qui suscitait cette remarque (Mias, Legrand et alii, 2013), la plupart des recherches privilégient les dispositifs ou les acteurs prescripteurs (comme les managers, les médecins, les inspecteurs et les consultants) ou les représentants des personnels (comme les syndicalistes¹ ou les élus CHSCT – aujourd'hui de CSST²). Les activités de prévention elles-mêmes, leurs frontières, les divisions du travail auxquelles elles donnent lieu, voire les controverses qu'elles suscitent entre professionnels de la santé au travail ou les différentes figures de préventeurs ont été peu étudiées³. Et c'est encore plus le cas dans le secteur public, au cadre juridique et institutionnel distinct du privé, en dépit de rapprochements récents dans le domaine de la santé sécurité au travail⁴.

Entrée jamais empruntée pour étudier les réformes qui ont touché l'administration, notamment la fonction publique territoriale depuis les années 2000 (Biland, 2019), l'analyse des politiques de prévention de la santé au travail des agents publics eux-mêmes ouvre aussi une fenêtre originale sur les transformations de l'administration et des modes de gestion de ces personnels. Ces « réformes incessantes » (Biland, *ibid.*, p. 89-104) qui touchent l'administration sont loin de se résumer à l'application mécanique d'un *new public management* tout puissant et ont plutôt contribué à recomposer les relations entre professions au sein des administrations (Bezes et alii, 2011), comme cet article se propose de l'analyser.

S'inscrivant dans un projet collectif, cet article analyse les acteurs, les dispositifs et le travail de prévention des risques professionnels au sein d'une grande administration publique. Explorant les services transversaux de Santé Sécurité au Travail (SST) rattachés à la Direction des Ressources Humaines d'une grande ville française, et ayant compétence auprès de l'ensemble des vingt-deux directions opérationnelles et donc de la totalité des 52 000 agents de cette grande organisation publique, les bureaux de prévention des risques professionnels (BPRP) y sont étudiés, après d'autres services comme une mission d'inspection en santé sécurité au travail (Pélisse, 2020), une cellule d'écoute (Juston Morival, 2020) ou des services de médecine du travail. Contrairement à ces services transversaux, les BPRP dépendent néanmoins des directions dont ils ont la charge, dans un souci de proximité avec le travail réel et les métiers, très divers, qui relèvent de cette municipalité – de l'accueil de la petite enfance au travail administratif, en passant par les espaces verts, la propreté, les activités culturelles, la sécurité publique ou la voirie. L'enquête a ciblé le BPRP d'une direction singulière, celle de la direction des espaces verts (DEV), que notre interlocuteur à la DRH a privilégié, soucieux de nous orienter vers une direction « où tout se passerait bien ».

1. Voir par exemple Cattla et Albanel (2009) qui montrent, dans la Fonction publique territoriale, la faible efficacité du comité d'hygiène et de sécurité dans le traitement des questions de santé au travail.

2. CHSCT : Comité hygiène, sécurité et conditions de travail. La réforme Macron de 2017 a fait disparaître cette instance pour la remplacer par une commission santé sécurité au travail (CSST) du Conseil économique et social, obligatoire pour les établissements de plus de 300 salariés

3. Voir néanmoins Audiffren et alii (2013), qui s'appuie sur un questionnaire par téléphone auprès de 800 préventeurs et propose une typologie de ces derniers (le « préventeur manager » ; le « préventeur terrain » et le « préventeur animateur SST »). Voir aussi sur le travail de prévention, Amossé et alii (2011) dans l'industrie de transformation de la volaille ou Borelle et Pélisse (2017) dans les laboratoires de nanoscience, ainsi que Cru (2014) dans le bâtiment, Munoz (2015) sur les conseillers de prévention de la Mutualité sociale agricole ou Kubiak (2016) sur les préventeurs à la SNCF

[note 4 voir page suivante]

4. La loi du 5 juillet 2010, reprenant un accord important de 2009, avait créé les CHSCT dans la fonction publique, qui sont devenus, comme dans le privé une commission avec la loi du 6 août 2019. La « privatisation » du droit de la fonction publique (Biland, 2019) touche donc aussi les instances de représentation du personnel, le droit applicable, en matière de santé sécurité, étant déjà le même que celui du Code du travail

5. Si l'on reprend ici l'une des dimensions analytiques du travail des préventeurs mise en avant par J. Munoz (2015), qui insiste sur cette négociation indispensable au travail de préventeur; il s'agit ici moins de l'étudier dans les relations que les préventeurs nouent avec les employeurs, hiérarchies et salariés (je leurs « auditoires », dirait Abbott) qu'en s'intéressant aux négociations avec les autres professionnels de la prévention, par un travail sur les frontières des juridictions professionnelles qui structure les « écologies liées » dans lesquels s'insèrent et que configurent les pratiques et les discours des préventeurs (Abbott, 2003). On peut ainsi analyser à nouveau frais les activités des préventeurs et leur existence comme groupe professionnel.

La Direction des espaces verts et son bureau de prévention des risques professionnels (BPRP)

Quoique relevant d'un domaine d'activités bien identifié, la Direction des espaces verts comprend une hétérogénéité de métiers insoupçonnée en début d'enquête. La direction comptait ainsi en 2019 un peu plus de 3 100 agents exerçant plus de 70 métiers différents. Parmi eux, les jardiniers, les agents techniques d'entretien des espaces, les bûcherons, les élagueurs ou encore les fossoyeurs sont les plus nombreux. Mais la direction compte aussi des menuisiers, des mécaniciens ou des métalliers. Fortement masculine (78 % des agents sont des hommes), la DEV est qualifiée de « technique » puisque près de 80 % des agents sont de catégorie C et appartiennent à la filière ouvrière. Le BPRP de la DEV compte quant à lui seize agents : quatre de catégorie A (la direction du bureau et deux ergonomes), onze de catégorie B (les assistants de prévention) et une de catégorie C (exerçant la coordination administrative).

Analyser la mise en place, les acteurs et les activités pratiques par lesquelles se traduit la politique de prévention des risques professionnels dans cette direction ouvre de nombreuses questions, relatives aussi bien aux activités de prévention qu'à leur organisation, aux savoirs qui les légitiment qu'à leur professionnalisation. Qui sont, que font et comment se légitiment les préventeurs dans cette administration de la fonction publique territoriale ? Quel travail et quelles négociations sur les frontières mènent-ils autour de ce qu'est la prévention dans une écologie professionnelle où leurs savoirs et leurs positions apparaissent dominés ?⁵

Une première partie adoptera une perspective institutionnelle et organisationnelle. Elle s'attachera à restituer le contexte d'émergence de la politique municipale de prévention qui s'incarne notamment dans la création de ces BPRP, et à situer leur position dans le cadre organisationnel spécifique qui caractérise l'administration étudiée. Un premier paradoxe émerge alors : c'est pour qu'ils soient au plus près des conditions de travail et qu'ils connaissent bien les métiers dont il s'agit de prévenir les risques, que les préventeurs vont être rattachés à chacune des directions de la municipalité, et être ainsi soumis aux élus et aux directions, contrairement aux autres professionnels de la prévention. Une deuxième partie basculera sur une approche interactionniste, attentive aux relations que les préventeurs entretiennent avec des inspecteurs santé sécurité d'une part – experts légitimes en termes juridiques –, et des médecins de prévention d'autre part – experts légitimes en termes médicaux –, également agents de l'administration en charge de la santé au travail. En étudiant les principes de division du travail et les conflits de perspective, voire les luttes qui existent entre ces professionnels, apparaîtra un second paradoxe lié cette fois à la nature des savoirs mobilisés : malgré des évolutions visant à formaliser leurs savoirs et une revendication de leur part concernant la licence qu'ils posséderaient en matière de préconisations, les préventeurs apparaissent moins légitimes que

d'autres professionnels et dominés dans l'écologie professionnelle construite en matière de prévention des risques. Cela s'explique aussi, comme une troisième partie centrée sur les trajectoires et les dispositions des préventeurs le montrera, parce qu'ils sont particulièrement hétérogènes et peuvent difficilement s'appuyer sur une socialisation commune – même si l'ergonomie constitue un possible quoique fragile savoir unificateur. Les profils de préventeurs qui seront mis en évidence incarnent de ce point de vue des réglages différents et toujours débattus des manières dont s'articulent appui sur des savoirs formalisés et relations aux agents, ou encore activités de bureau et pratiques de terrain dans l'activité de prévention des risques professionnels.

Méthodes et données

L'enquête menée entre février et juin 2019, principalement par Caroline Arnal et plus ponctuellement Jérôme Péliasse, repose sur une ethnographie réalisée auprès des agents du BPRP de la DEV. Douze entretiens ont été menés avec les membres qui composent le bureau de prévention, du chef de service aux assistant.es de prévention en passant par les ergonomes. Neuf entretiens complémentaires ont également été conduits auprès d'un retraité et d'encadrants de bureaux rattachés à d'autres directions (Direction de la Voirie, de l'Action Sociale, des Affaires Scolaires), auprès du médecin de prévention en charge de la DEV ou encore de personnes ressources sur certains sujets comme l'arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires ou les risques chimiques. Outre la documentation interne, une autre part de l'enquête a consisté en 12 journées complètes d'observation du travail des agent.es du BPRP de la DEV. Présente en continu au bureau pendant quatre semaines où elle a pu assister à des réunions d'équipe et de CHSCT, et avoir de nombreuses discussions informelles avec les préventeurs, l'enquêtrice les a également accompagnés lors de visites de sites, lorsqu'ils ou elles assurent des sessions de formation à destination des agents de la ville ou encore lorsqu'ils ou elles mènent des interventions techniques ou ergonomiques.

I - Proche des agents mais dépendants de la hiérarchie : invention et positionnement d'un nouveau professionnel de la prévention

I.1. Une professionnalisation progressive des agents de prévention guidée par une logique « terrain »

Les BPRP, comme les services de médecine préventive ou d'inspection, trouvent leur origine dans le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail dans la fonction publique territoriale. Ce décret instaure la fonction d'ACMO (Agents Chargés de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène et de sécurité), ancêtres des assistants de prévention qui composent actuellement les BPRP. Ces agents, désignés par l'autorité territoriale et placés sous sa responsabilité, ont pour mission, selon l'article 4-1 du décret, « de l'assister et de la conseiller dans la mise en œuvre des règles

d'hygiène et de sécurité au travail ». Derrière ces dispositions juridiques, tardivement appliquées dans l'administration étudiée (c'est seulement à la fin des années 1990 que sont nommés des ACMO), la mise en œuvre du décret racontée par Jean Longuais, alors chargé d'une « coordination centrale d'hygiène-sécurité-ergonomie »⁶, montre le flou initial qui entoure la délimitation du rôle de ces agents :

« Les ACMO, on a commencé à les mettre en place d'abord parce que la traduction qu'on a fait [du décret] c'est voilà, on prend un mec à la Ville et on lui dit « t'es ACMO, donc tu t'occupes de l'hygiène et de la sécurité » et on pense qu'il est responsable de tout. Moi à l'époque, quand j'ai découvert ça, j'ai commencé à dire « mais pas du tout, le responsable c'est le Maire ! ». Alors ça, c'est très mal passé du côté des cadres qui ne voulaient pas de cette responsabilité-là. Mais les ACMO, ils se retrouvaient responsables mais sans aucun moyen et sans être formés. (...) La municipalité avait surtout nommé des catégories C sur ces postes. Donc les pauvres gars, ils arrivaient en n'ayant aucune culture scientifique, aucune culture en hygiène et sécurité et on leur balançait que si y avait un accident c'est eux qui étaient responsables et qu'ils allaient se retrouver en taule. C'était grosso modo le discours. Donc les gars revenaient en disant « non, moi je ne veux pas être ACMO ». Donc, début des années 2000, pendant deux ou trois ans, on s'est battus pour leur faire comprendre que ça ne pouvait pas continuer comme ça » (Jean Longuais) ⁷.

6. Cette coordination centrale, aujourd'hui Service des Politiques de Prévention (SPP) doté d'une quinzaine d'agents et rattaché à la DRH, comptait à l'origine trois personnes : Jean Longuais (voir note suivante), un médecin de prévention et un ingénieur en santé sécurité. Tous les noms sont fictifs.

7. Titulaire d'une maîtrise de biochimie, Jean Longuais entre dans la collectivité locale étudiée à la fin des années 1970. Il y dirige rapidement un laboratoire de toxicologie, après une thèse sur la pollution de l'air. Chercheur, il enseigne également en IUT, avant, son laboratoire fermant, d'être appelé par un universitaire récemment nommé à la tête du service de médecine du travail de la collectivité locale. Il découvre en 1999 la circulaire de 1985 et développe une politique de prévention en santé travail dont il a la charge officielle entre 1999 et 2013

La municipalité engage alors à partir de 2004 un mouvement de professionnalisation en offrant des postes d'ingénieur en santé-sécurité au travail de catégorie A, notamment à des ergonomes. En 2010-2011, ce mouvement atteint la catégorie B en ouvrant le corps des techniciens à la spécialité santé-sécurité au travail. Cette évolution formalise la transition, préconisée dans un accord de novembre 2009 signée dans la fonction publique, d'une approche « hygiène et sécurité » de la prévention des risques professionnels à la construction de ce qu'on appelle la Santé Sécurité au Travail (SST). Celle-ci inclut aussi la médecine du travail et contribue à sa recomposition, que certains auteurs analysent, dans le secteur privé, comme un processus contribuant à managérialiser (Kubiak, 2016) ou encore dépolitiser et gestionnariser la prévention des risques professionnels (Barlet, 2019), sinon à en faire même un dispositif de subordination (Horn, 2018). Dans l'administration publique étudiée, cette évolution prend un autre sens, celui d'une professionnalisation des préventeurs notamment, qui passe par un changement de dénomination. Les ACMO deviennent des « assistants de prévention » dans le but de renforcer leur fonction de support mais aussi leur légitimité. L'enjeu est également de rompre avec une position des ACMO relativement isolée, le rôle des assistants de prévention prenant sens dans un cadre de plus en plus organisé et collectif.

En effet, de manière parallèle, l'organisation des services de SST se construit à l'échelle des directions et non plus seulement « en central », sous l'influence, à nouveau, de Jean Longuais.

« J'ai introduit l'idée que ça ne pouvait pas être un service central qui gère toutes les directions en leur disant (aux directions) : « attendez, si vous déléguez au service

médical cette fonction là, ça veut dire que ce service va gérer vos personnels en matière de prévention ». (...) Alors ça, ils aimaient pas du tout, ils voulaient rester maîtres chez eux. Je leur ai dit : la seule façon d'être maître chez vous, c'est d'avoir votre propre service de prévention. Pourquoi ? Parce que vous êtes des directions très spécialisées avec des métiers spécifiques. (...) Vos métiers sont chez vous, c'est à vous d'avoir des gens, des ergonomes, des préventeurs, pour les étudier » (Jean Longuais).

L'argument de la proximité et de la spécialisation – mais aussi de la souveraineté – porte puisque des BPRP commencent à être montés dans certaines directions, celles de la propreté d'une part et des espaces verts d'autre part étant les premières à se lancer.

La création du BPRP de la DEV est alors confiée à un jeune ingénieur déjà engagé aux côtés de Jean Longuais à la coordination centrale. Formé au CNAM, il a d'abord la charge de recruter une équipe de préventeurs, qu'il constitue à partir d'agents de terrain. Il s'attèle à un état des lieux des risques professionnels rencontrés par les agents de la DEV et produit des statistiques de sinistralité sur une dizaine d'années. Montrant une augmentation des accidents, en particulier dans le secteur de l'élagage, il légitime une activité nouvelle, que la survenue de deux accidents dans les mois suivants (dont la chute d'un élagueur justement) justifie encore davantage. Il accélère alors la mise en place d'une démarche d'évaluation des risques professionnels, de formations des nouveaux agents et de création d'un document unique⁸.

1.2. Entre « terrain » et « papiers », des préventeurs soumis à des logiques bureaucratiques et politiques

Structures d'appui technique, les BPRP ont cherché à se développer et se légitimer. Il leur a fallu montrer l'ampleur de leurs actions, mesurer leurs activités, convaincre de leur efficacité. Ce processus est passé par la production de données, construites à partir d'observations consignées, d'écriture de fiches de risque, de rapports d'activité et d'enregistrement de tout ce que faisaient les agents qui y étaient affectés. Cette dimension bureaucratique de la prévention, que souligne généralement la littérature sur la prévention en matière de santé au travail, ne constitue pas, dans l'administration étudiée, un objet de controverses important ou une déviation perçue par rapport au travail de terrain, comme c'est en particulier le cas à la SNCF étudiée par J. Kubiak (2016). S'imposant en même temps que se structuraient les BPRP et qu'étaient recrutés les agents, il a même été une ressource pour les préventeurs pour se légitimer. Inhérente à sa construction, la formalisation et bureaucratisation du travail de prévention se perçoivent dans les rapports annuels d'activité du BPRP de la Direction des espaces verts. Ceux-ci conduisent à mettre progressivement l'accent sur la surveillance des expositions professionnelles des agents, que l'on peut aussi analyser comme une manière de mettre en visibilité (et, au passage de surveiller via le reporting régulier qui sous-tendent ces rapports annuels) les multiples

8. Ce document unique, créé par un décret en novembre 2001 et immédiatement applicable aux employeurs territoriaux publics, formalise les résultats de l'évaluation des risques professionnels. Il est mis à disposition des salariés, des membres du CHSCT, des médecins de prévention et de l'inspection du travail.

activités des préventeurs. Exerçant ainsi un travail simultanément de bureau (on parle bien de *Bureau* de prévention des risques professionnels) et de terrain, les préventeurs mêlent donc réalisations de diagnostic, audits, évaluations des risques conduisant à l'écriture de fiches de risque, à la mise en place de plans d'action, de sensibilisation et de formation ou d'achats de matériels.

A contrario de cette dimension bureaucratique, ressource plus que contrainte pour les préventeurs de cette collectivité locale, la dimension politique de la prévention qu'évoque aussi Julien Kubiak (2016) à la SNCF est apparue bien plus souvent mentionnée par les préventeurs. Mais elle l'a été d'une autre manière que celle que Kubiak évoque, qui désigne par là sa dimension conflictuelle, à la fois investie par les organisations syndicales et instrumentalisée par la direction dans un objectif de paix sociale. Dans la municipalité étudiée, le travail des préventeurs apparaît impacté par le poids du politique au sens ici des élus locaux. De véritables « effets de mandature », qui désignent les réformes engagées par la municipalité (dans le cas de la DEV, l'arrêt des produits phytosanitaires chimiques il y a une dizaine d'années, plus récemment l'extension du service public funéraire le dimanche ou la végétalisation des toitures, par exemples), sont souvent perçues par les préventeurs comme des contraintes sur leur travail et leur autonomie.

« Si tu veux, t'as des gens [les élus] qui sont là pour 5 ans, et qui ont beaucoup d'ambitions pour la municipalité. Et des projets de mandature qui tiennent à des portées à court terme. Si tu prends juste nos objectifs de mandature pour la DEV, on a une centaine d'hectares d'espaces verts à créer en plus, ou de toitures végétalisées ou ce genre de choses, avec des effectifs à moyen constant. A un moment donné, tu te dis forcément ça risque de gripper. Alors on essaie de trouver des organisations, des moyens de fonctionnement. Mais on atteint à un moment donné les limites du réaliste » (Lisa, ergonome).

Cet extrait formalise la critique de réformes menées « tambour battant » et « sans concertation » qui, selon plusieurs membres du service entraînent une déstabilisation des organisations du travail des agents de la DEV porteuse de risques accrus, en particulier de risques psychosociaux. Un autre agent explique ainsi :

« Le poids du politique on le voit tout le temps, c'est très fort. On est parfois face à des aberrations. Comme quand la Mairie dit il faut que tel projet d'aménagement estival soit prêt en 15 jours. Du coup les équipes travaillent jour et nuit et ça c'est une incohérence quand même » (Nathan, assistant de prévention).

Cette « ingérence du politique » (expression reprise à la directrice adjointe du BPRP), classique pour ceux qui étudient le travail dans la fonction publique territoriale (Biland, 2019), s'associe dans plusieurs entretiens à une non-reconnaissance de l'expertise technique des BPRP qui résiderait notamment dans leur capacité à évaluer les implications des décisions politiques sur le travail réel des agents.

« Nous on doit mettre en place point barre. Et on ne nous demande pas si c'est bien ou pas en amont », souligne Marine, une autre ergonome. Devant ces difficultés les membres du BPRP affirment malgré tout trouver des marges de manœuvre dans « des actions très locales » : « il vaut mieux privilégier des actions simples, précises, concrètes que de partir sur des projets très macro, très direction, où l'on va rencontrer un besoin d'arbitrage de trop nombreux acteurs, voire d'acteurs inatteignables comme les élus, là ça ne vaut plus la peine » explicite un assistant de prévention. Dès lors, chargés de mettre en œuvre des réformes avec lesquelles ils ne sont pas forcément en accord, les préventeurs se déclarent contraints d'agir en aval (« on doit faire les pompiers ») en étant à l'interface entre la direction qu'ils conseillent et les agents dont ils s'estiment prioritairement « au service ». Ces tensions sont apparues à plusieurs reprises pendant l'enquête, aussi bien durant les entretiens que lors de l'observation d'un CHSCT de la DEV où le directeur du BPRP est mis en défaut par les organisations syndicales à propos de l'inadaptation d'équipements de protection individuelle... tout en étant sommé par l'élue en charge des espaces verts de fournir des réponses rapides mais sans moyens supplémentaires.

Ces difficultés de positionnement des BPRP, placés entre le marteau (des revendications des salariés et de leurs organisations syndicales, bien implantées dans cette administration, en matière de conditions de travail et de prévention des risques) et l'enclume (de la direction de l'administration et des élus qui en ont la charge) – à la manière des cadres intermédiaires de la fonction publique étudiés par Barrier et al. (2015) – sont identifiées par les autres services de santé sécurité au travail. C'est le cas, par exemple, de la médecin de prévention chargée de la DEV :

« Le problème des BPRP c'est qu'ils sont dans la direction. S'ils sont dans une direction qui veut bien jouer le jeu, qui veut s'attaquer au problème et laisse des marges de manœuvre... bon ça peut aller. Mais même là, ce n'est pas simple car il y a une pression des élus politiques qui est très importante. (...) Il y a parfois des expertises techniques qui butent sur des expertises politiques. Et en fonction des directions, c'est soit l'un soit l'autre qui l'emporte. Donc c'est compliqué. Les BPRP ils sont dedans, ils ne sont pas à l'extérieur donc ils ne peuvent pas être neutres. D'ailleurs ils ne sont souvent pas identifiés comme des gens neutres par les agents et c'est là tout leur problème. C'est un problème de positionnement ».

Ici, la perception des BPRP comme « pieds et poings liés » s'oppose à la vision de cette médecin qui souligne « l'indépendance respectée » du service de médecine préventive et la « position privilégiée » de médecin du travail protégé par le secret professionnel. Mais la question du degré de dépendance des services de SST pose aussi et surtout en filigrane celle du degré de « confiance » que leur accorde les agents pour exprimer leurs problèmes, en particulier en lien avec les RPS, le médecin évaluant à ce propos que les BPRP « ne sont pas les meilleurs interlocuteurs sur ce sujet »⁹. La position interne du BPRP implique selon elle une perception des préventeurs comme des « relais des objectifs de la direction » qui produit « une souffrance éthique » pour ces derniers, pris entre les dimensions bureaucratique, politique et « terrain » de leurs rôles (Kubiak, 2016).

9. On a là une des raisons du succès de la cellule d'écoute instaurée en 2017 dans cette administration qui monopolise rapidement et de manière transversale à toutes les directions la gestion de la souffrance au travail et des RPS (voir Juston Morival, 2020).

Si ces discours, largement partagés par les acteurs, pointent les paradoxes du positionnement des préventeurs, entre proximité avec les agents et dépendance envers les élus, connaissances des risques du travail réel et subordination à l'encadrement et aux directions, ils prennent également sens dans les stratégies de revendication d'une autonomie et d'une légitimité portées par les différents services de santé sécurité au travail de la Ville qui se positionnent les uns par rapport aux autres. Il faut alors analyser le travail de négociation des frontières professionnelles qu'exercent constamment les préventeurs non pas seulement verticalement vis-à-vis des élus et de leur propre direction, mais aussi horizontalement, vis-à-vis des autres professionnels de la santé sécurité au travail, pour tenter d'affirmer leur rôle, leur licence et leur légitimité.

2 - Conflits de perspectives et hiérarchie des savoirs en santé sécurité au travail : des préconisations de second rang

Prendre en compte la position institutionnelle des BPRP dans l'organisation administrative ne suffit pas, en effet. Une perspective interactionniste apparaît nécessaire pour considérer leur place dans « l'écologie liée » des services de SST de la Ville et dès lors tenir compte du système de relations dans lequel ces instances sont engagées¹⁰. Les BPRP sont ainsi amenés à collaborer régulièrement avec le service de médecine de prévention et la mission d'inspection en santé sécurité au travail. Qu'il s'agisse de s'appuyer sur le respect de la réglementation, l'expertise médicale ou l'analyse des situations de travail, tous ces services ont un objectif général commun : parvenir à protéger le plus possible les agents face aux risques qu'ils encourent. Ce « ciment symbolique », pour reprendre le terme de Strauss (1992), fédère l'ensemble des acteurs de la SST de cette collectivité territoriale. Cependant, ces services développent aussi des approches distinctes, à la racine de conflits de perspective qui structurent pour une part les activités des uns et des autres. Véritable activité-frontière difficilement objectivable, la prévention apparaît constamment négociée entre professionnels spécialisés – les managers, les agents et leurs représentants intervenant évidemment aussi en première ligne (Munoz, 2015), même si nous nous centrons ici sur les professionnels de la prévention présents dans cette administration. De ce point de vue, c'est à nouveau une position dominée des préventeurs qu'on peut constater, issue cette fois de la hiérarchie des savoirs mobilisés en matière de prévention en santé sécurité au travail. Les préventeurs doivent en effet affronter une grande hétérogénéité des situations de travail liée à la diversité des métiers dont ils ont la charge. Comme nous le montrerons, ils ne peuvent s'appuyer que sur des savoirs peu reconnus, contextualisés et moins légitimes et abstraits que ceux du droit ou de la médecine. Les préventeurs cherchent alors à se légitimer en réclamant une licence particulière – celle de faire des *préconisations pratiques* tenant compte des activités réelles des agents, plutôt que de surveiller par le droit ou de prévenir par la médecine les risques professionnels.

10 Sur la notion d'écologie liée, outre les travaux classiques d'A. Abbott (2003), voir B. Milly (2012) qui l'utilise pour étudier le travail dans la fonction publique, mais pas celui qui consiste à prévenir les risques professionnels.

2.1. Négocier les frontières de la prévention entre professionnels

Ces divergences entre professionnels ont été saisies au cours des observations. L'une d'elle concerne les échanges entre inspecteurs et agents du BPRP à propos de la protection des métalliers de la DEV vis-à-vis des risques liés aux fumées de soudure et constitue un exemple particulièrement éclairant. Classées *potentiellement* cancérogènes depuis 1990, ces fumées sont réévaluées en risque *confirmé* en 2017 par le Centre International de Recherche sur le Cancer (CICR). La mission d'inspection, constatant lors de ses visites de contrôle l'inadaptation des locaux concernant les systèmes de ventilation générale, préconise donc le port de masques ventilés dans l'attente de travaux de mise en conformité des bâtiments. Le BPRP de la DEV, relevant que les masques n'étaient pas portés, et craignant que cette « *mesure imposée* » ne produise d'autres types de risques, notamment psychosociaux¹¹, a initié une intervention ergonomique dans un atelier de métallerie afin d'étudier d'autres moyens de protection. Ce travail a mobilisé une ergonome, également adjointe au chef du BPRP, et l'assistant de prévention en charge du service dont dépendent les métalleries de la DEV, ces deux acteurs cherchant, lors d'une réunion observée par l'enquêtrice, à convaincre la mission d'inspection « *d'envisager d'autres solutions plus adaptées au travail réel des agents* ».

Marine, ergonome, introduit la réunion en évoquant les « *points de vue divergents entre la mission d'inspection et le BPRP* ». Pour ce dernier, « *un bon EPI (Équipement de Protection Individuelle) est un EPI porté* » et donc il faut réfléchir « *avant d'acheter des EPI qui finissent dans les placards* ». La cheffe de l'inspection s'étonne immédiatement : « *pourquoi les masques ventilés ne fonctionneraient pas à la DEV alors que cela n'a pas posé de problème dans d'autres directions ?* ». Pour l'ergonome, l'enjeu est double : il s'agit de traiter les fumées mais aussi de réduire les tensions et rétablir une bonne ambiance dans les ateliers. Elle défend donc une « *approche globale* » qui prend en compte autant les risques chimiques que les RPS ou les TMS. Elle donne l'exemple du travail sur bouturage au centre horticole. « *Il ne s'agissait pas que de l'achat de tables et de chaises mais aussi de déconstruire le travail, de prendre en compte les cultures de métiers* ». L'inspectrice en chef énonce son point de vue. Elle n'est « *pas contre les études ergonomiques* » par principe tient-elle à préciser. Cependant quand il s'agit de risques cancérogènes, « *la réponse ne peut pas être ergonomique. Quand le risque est sérieux et qu'il porte atteinte à l'intégrité physique, il faut des mesures conservatoires* ». Le constat est fait par les deux parties de leurs logiques différentes. « *Nous, la mission d'inspection, on est chargé de mettre en place une réglementation et d'agir s'il y a un danger* » résume la cheffe de l'inspection. « *On est les « y a qu'à/faud qu'on ! La mise en œuvre, c'est vous les BPRP* ». L'ergonome revient sur l'étude menée qui, d'après elle, a permis de montrer que des injonctions fortes et mal ajustées peuvent « *fragiliser les collectifs* ». Dès lors elle estime que le rôle du BPRP est aussi de déjouer ces tensions, et « *que les préconisations doivent rester le domaine du BPRP* ». La responsable de l'inspection lui répond : « *Les injonctions et les mesures immédiates, c'est notre job et on va continuer à le faire* ». « *Nous (BPRP), c'est de trouver des*

11. En effet, les ergonomes avaient catégorisé certains ateliers comme des « collectifs perturbés » pointant des conflits internes entre les agents et l'encadrement intermédiaire.

solutions pérennes » conclue l'ergonome confirmant les divergences. La réunion se termine par ce constat, la responsable de l'inspection restant campée sur sa position d'imposer les masques (journal de terrain, mars 2019).

Cette scène illustre plusieurs points. Elle éclaire d'abord un principe général structurant de la division du travail qui paraît à première vue partagé. À la mission d'inspection, l'édition de mesures de protection fondées sur le droit, dont il est clair qu'elles ne sont pas négociables. Au BPRP la « mise en œuvre » de ces mesures par la recherche de solutions adaptées. Mais pointent ici les velléités de l'ergonome à participer au diagnostic et ne pas poser le BPRP dans un rôle de « simple exécutant ». Par ailleurs, cette situation montre des conflits de catégorisation et de hiérarchie des risques. Pour l'inspectrice, le risque chimique et son urgence sont objectivés par le changement de qualification par le CIRC qui justifie à lui seul le déclenchement de mesures de protection immédiate. Sans remettre en cause la dangerosité de l'exposition des agents aux fumées de soudure, l'ergonome souhaite y associer d'autres risques (TMS, RPS) et dénonce l'inadaptation de réglementations générales sur des situations singulières (ici celle d'un atelier en particulier). Lors d'un entretien accordé plus tard, elle mettra en doute, du fait de sa « formation critique », la mesure des valeurs limites d'exposition professionnelle (VLEP) ne prenant pas en considération, selon elle, les conditions particulières de travail¹².

Les divergences se jouent ici aussi dans les temporalités d'intervention préconisées. La contestation de l'urgence par le BPRP fonctionne comme une défense du point de vue ergonomique et du temps long de l'étude de l'activité concrète. La chronique d'activité menée par l'ergonome vise à démontrer que l'activité de soudure n'occupe qu'une faible partie du (temps de) travail des métalliers et qu'elle est exercée au milieu d'autres actions qui ne nécessitent pas le port du masque. Aussi l'argument des préventeurs est de montrer que l'habillage et le déshabillage du masque (ventilé et imposant) seront une contrainte supplémentaire pour les agents. L'approche « seulement réglementaire » de la mission d'inspection nie selon l'ergonome la détention de savoirs professionnels par les agents eux-mêmes qu'elle désigne sous l'expression « cultures de métiers ». Le BPRP développe ainsi un autre argument de légitimité : celui d'acquiescer la confiance des agents par l'intérêt porté à leur propre compétences professionnelles. « Ils [les métalliers] ont apprécié qu'on s'intéresse à ce qu'ils font, qu'on comprenne leurs contraintes. Ça aide ensuite pour leur faire accepter les changements plutôt que de leur dire : c'est ça la règle et vous devez l'appliquer sans broncher » précise Marine.

2.2. Les « préconisations » comme licence exclusive des préventeurs

La scène relatée précédemment, comme d'autres qui mettent en relation assistants et médecins de prévention et qui pourraient être évoquées, éclairent les négociations (dans la perspective d'Anselm Strauss) pour trouver une place reconnue dans la division du travail de prévention des risques professionnels. Elles montrent des coopérations mais aussi des franchissements ou la contestation de frontières et, *in fine*, la position de second rang des préconisations que formulent les préventeurs.

12. Sur les VLEP comme instruments d'action publique en matière de prévention des risques professionnels et leurs limites, voir Henry (2017).

Les assistants de prévention du BPRP déplorent ainsi l'incursion des autres services de SST sur un domaine d'activités qu'ils estiment leur appartenir en propre : celui des préconisations ou « *préco* ». Celles-ci désignent le travail de diagnostic et d'élaboration de solutions adaptées à la situation de travail sur la base des « prescriptions » élaborées et donc reconnues par/aux autres services. La valorisation de la prise en compte du « *travail réel* » et des contraintes qui l'encadrent, fonctionne dès lors comme une rhétorique professionnelle à même de légitimer cette compétence, à la manière dont Julien Kubiak évoque la rhétorique du « terrain » développée par les préventeurs de la SNCF, ou Jorge Muñoz (2015) celle de « l'activité réelle de travail » qui a fondé la « révolution ergonomique » constatée chez les conseillers de prévention agricole. Cette défense de ce que l'on pourrait nommer, en référence à Andrew Abbott (2003), un « territoire professionnel » s'accompagne d'une revendication d'expertise technique (dite « *opérationnelle* ») qui s'appuie sur des savoirs variés, scolaires ou expérimentiels selon les trajectoires des préventeurs. A la mission d'inspection et au service de médecine préventive reviennent le mandat de produire des recommandations sur des critères réglementaires pour la première et sur l'expertise médicale pour le second ; au BPRP celui de trouver des moyens adaptés pour les appliquer et assurer de « *véritables* » actions de prévention. C'est ce sur quoi insiste Nathan, assistant de prévention :

« Le défaut qu'on reproche à ces entités [médecine préventive et mission d'inspection] c'est que ce n'est pas à elles de faire des précô. C'est à nous de prendre leurs demandes et de réaliser les préconisations, de faire en sorte que leurs recommandations soient appliquées. Quand la médecine nous dit en conclusion de visite médicale « il faut un siège ergonomique », bah non je suis désolé c'est nul comme recommandation. A la limite que le médecin dise « l'agent a mal au dos, il faut prendre cela en considération dans son travail », pour moi ça, OK c'est le rôle de la médecine du travail. Mais pour moi, ce n'est pas à elle de dire « il faut un fauteuil ergo », là elle outre passe ses fonctions. Pareil pour la mission d'inspection, elle devrait dire simplement « il faut prendre des mesures de protection pour se prémunir des fumées de soudure qui sont cancérigènes selon l'article machin ». Là elle est bien dans son rôle. Mais quand elle dit « il faut porter des masques ventilés », pour moi là aussi elle va au-delà de ses fonctions. C'est à nous, BPRP, de dire "voilà comment on va faire concrètement" » (Nathan, assistant de prévention).

Les « précô » sont définies comme la « licence » des agents du BPRP. Quand elle est respectée, cette division du travail permet même selon d'autres assistants de prévention de « *négoier leur propre positionnement* ». Ainsi Nicolas, un ancien inspecteur du travail devenu assistant de prévention (voir son portrait *infra*), voit dans la dimension « *réglementaire* » de la mission d'inspection, et la reconnaissance de son « *autorité* » par « *son rôle de gendarme* », la possibilité pour le BPRP de revendiquer a contrario un rôle « *d'accompagnateur* ». « *À la limite, on peut dire aux agents « la mission d'inspection a dit cela donc on doit le respecter mais on va être là pour réfléchir à la meilleure manière de le faire pour vous ». Et ça c'est plutôt confortable pour nous. C'est pas nous qui avons ce côté répressif en fait* ». Le défaut d'autorité attribué

au BPRP, que reconnaissent les préventeurs eux-mêmes et que certains verbalisent comme un sentiment d'impuissance, renforcé également par le manque d'indépendance du fait de leur intégration aux directions opérationnelles qui contraste avec la transversalité de la mission d'inspection et du service de médecine préventive, n'apparaît plus uniquement comme une contrainte mais aussi comme une ressource, qui conditionne l'activité spécifique d'accompagnement et de mise en œuvre (« *les précô* »), autorisant la promotion de liens plus horizontaux avec les agents et une légitimité « *de terrain* » que n'auraient pas les autres services de santé au travail.

Les tensions qu'expriment ces recherches de positionnement et de légitimité, entre sentiments d'impuissance et stratégies de renversement du stigmate, structurent l'ensemble de ces fonctions de prévention, entre inspection (appuyée sur le droit), expertise (fondée sur le savoir médical) et accompagnement (permis par une connaissance fine des activités des travailleurs et des conditions pratiques de leurs réalisations). Ni chargés de la règle, du côté des inspecteurs, ni en charge de l'expertise des corps et des âmes, comme chez les médecins du travail, les préventeurs du BPRP revendiquent effectuer une prévention primaire ajustée aux situations de travail. Tout en subissant la bureaucratie des documents et autres fiches à remplir et tenir à jour, et les injonctions inopinées ou intenables du politique, ils s'appuient sur leurs connaissances des métiers, des activités et des travailleurs et travailleuses (et notamment des manières dont ils et elles organisent leurs tâches et construisent des collectifs) pour légitimer une prévention « *de terrain* ».

Pour autant, ces jeux d'acteurs entre services de SST et ces revendications fondées sur une connaissance du terrain et des savoirs contextuels n'empêchent pas une position dominée des préventeurs dans l'écologie professionnelle. Les masques ont ainsi bien été imposés dans l'atelier de métallerie après l'échange qui a été observée, le directeur du BPRP indiquant, dans un entretien ultérieur, que la direction, suite au rapport de l'inspectrice rappelant la règle de droit et les préconisant, y était favorable. Leur dépendance institutionnelle et la nature contextuelle de leurs savoirs qui les empêchent de faire de cette relation aux agents et au terrain une source puissante et effective de légitimité, se redoublent en effet de leur propre hétérogénéité au sein même des BPRP.

3 - D'un préventeur à l'autre : entre hiérarchie interne et socialisations hétérogènes

À bien des égards, le métier d'assistant de prévention peut être catégorisé comme un « métier flou » au sens que donne Gilles Jeannot (2005) à cette notion. Par le flou d'abord de la « matière du travail » (*ibid.*, p. 149) mais aussi de leur territoire professionnel, mal délimité, difficilement saisissable tant la diversité des situations de travail et des risques professionnels est grande, et concurrencé par d'autres qui s'appuient sur des savoirs plus légitimes que les leurs. Par le flou ensuite des définitions du métier et des

difficultés à lui attribuer une efficacité, comme en a témoigné Nadine, recrutée après un parcours professionnel en informatique (voir son portrait *infra*) :

« Moi la première question que je voulais poser en arrivant c'est : c'est quoi un préventeur ? Expliquez-moi ce que c'est parce que je ne comprends pas en fait... »

Et en réalité, c'était pas débattu. Donc on est allé au salon des préventeurs à Paris. C'était rigolo parce qu'on s'est rendu compte que quelle que soit l'entreprise, quel que soit le secteur, on était tous d'accord pour dire que c'était extrêmement enrichissant mais que quelque part c'était parfois quelque chose de très palliatif. Parce que finalement on ne règle pas les problèmes de fond » (Nadine, assistante de prévention).

Ce point de vue relayant les difficultés à définir et rendre efficace la prévention est partagé par d'autres agents, pourtant formés spécifiquement en la matière, comme Léo qui indique : « *on parle de prévention mais en réalité il faut souvent attendre qu'il y ait un accident du travail pour faire bouger les choses et pour pouvoir mieux anticiper* ». Enfin, le flou est aussi incarné par les modes d'entrée dans le métier, qui ont évolué entre les années 2000 et les années 2010 : aux premiers préventeurs recrutés parmi les agents de la Ville et exerçant initialement d'autres professions, ont succédé des agents plus jeunes, formés à la prévention dans des cursus dédiés – au CNAM en particulier. Ce recrutement différencié, particulièrement visible au sein du BPRP de la Direction des Espaces Verts, incite à porter attention à l'effet de leurs dispositions et socialisations antérieures et notamment professionnelles et à ce que provoque cette succession et juxtaposition de profils différents de préventeurs. Autrement dit, il faut aussi analyser la socialisation des agents qui sont affectés au BPRP et pas uniquement les interactions qu'on peut y observer ou le cadre institutionnel qui organise leurs activités pour comprendre le travail des préventeurs dans cette administration.

3.1. Assistant de prévention versus ergonomiste ? Hiérarchisations internes au BPRP

Le BPRP repose sur deux pôles principaux : celui de la « prévention des risques » (qui regroupe les 11 assistants de prévention) et le « pôle ergonomie » (qui comprend les deux ergonomes). Les assistants de prévention ont, seul ou à plusieurs, la responsabilité de différents services de la DEV (cimetières, arbres et bois, exploitation des jardins, etc.) et donc de métiers particuliers. Les ergonomes assurent eux une mission transversale proposant leur expertise selon les besoins. Cette distinction est aussi statutaire puisque les ergonomes sont des fonctionnaires de catégorie A, là où les assistants de prévention relèvent de la catégorie B. Sous l'autorité de l'ancien chef de bureau, le pôle ergonomie, aux dires de l'ensemble des agents, avait une position centrale et valeur de modèle à suivre. Si le nouveau chef a souhaité casser cette suprématie, notamment en associant systématiquement un assistant de prévention dans chaque intervention ergonomique, ce pôle garde une place centrale dans le fonctionnement du service¹³.

¹³ Y compris du point de vue des autres services de santé au travail qui désignent le BPRP par son « expertise ergo », pour reprendre le terme de la médecine de prévention en charge de la DEV. Le rapport annuel d'activité du BPRP distingue d'ailleurs bien une première partie consacrée aux « interventions ergonomiques transversales », avant de présenter les « actions de prévention » par service (parcs et jardins, cimetières, etc.).

Les distinctions restent bien identifiées par les assistants qui opposent deux visions différentes comme l'exprime à nouveau Nadine :

« Moi ça m'a beaucoup surpris quand je suis arrivée ici, cette différence entre les ergonomes et les préventeurs. C'est deux écoles qui finalement peuvent se rejoindre. Mais clairement c'est une vision de la prévention fondamentalement différente et parfois même contradictoire.

Ah oui ? Et en quoi est-ce le cas ?

Le but est le même, améliorer les conditions de travail. Mais l'ergonomie a une vision plus globale. Elle prend en compte toutes les contraintes et tout ce qui va entrer dans la situation de travail, qui va interagir... alors que la vision de préventeur, elle est très en silos : d'un côté le risque chimique, spécialiste de ceci, spécialiste incendie, spécialiste de cela. Mais en situation ça ne fonctionne pas comme ça » (Nadine, assistante de prévention).

Nombre d'assistants interrogés ont, comme Nadine, valorisé la démarche ergonomique attestant de leur intérêt pour le décloisonnement des risques professionnels et le dépassement d'un point de vue « *seulement réglementaire* » ou bureaucratique, qui selon eux marquent encore la prévention. L'idée qu'un risque peut toujours en cacher un autre (un risque chimique peut provoquer une dégradation de l'ambiance de travail et par ricochet des RPS et inversement, un risque psychosocial peut conduire à ne plus respecter des postures permettant de lutter contre des troubles musculo-squelettiques ou ne plus porter des protections individuelles contre un risque chimique, par exemples) est au cœur du discours des ergonomes qui valorisent par là leur discipline et diffusent leur démarche méthodologique spécifique fondée notamment sur les chroniques d'activités. Ainsi, certains des assistants de prévention, sensibles à cette vision holistique, se sont engagés dans des cours du soir au CNAM pour y être formés, comme c'est le cas de Nathan et de Léo.

Il reste que cette influence de l'ergonomie n'est pas toujours dominante. Ainsi, dans le cas des risques liés aux fumées de soudure, un désaccord a redoublé celui entre la mission d'inspection et le BPRP, en opposant cette fois, en interne, le chef de bureau (anciennement assistant de prévention) à son adjointe, ergonomiste. À la fin de la réunion avec la mission d'inspection, devant la persistance de cette dernière à imposer le port de masques ventilés malgré l'intervention ergonomique proposant d'autres solutions (en l'occurrence l'usage de torches et de bras aspirants), le chef de bureau avait mentionné le fait que l'étude ergonomique « *pourrait servir à accompagner les agents dans le port des masques* ». Cette proposition, critiquée en entretien par l'ergonomiste soucieuse de « *ne pas instrumentaliser l'intervention ergonomique* » qui montrait justement l'inadaptation de cette solution et qu'elle jugeait à la fois « *uniquement réglementaire* » et plus profondément « *politique* », montre combien l'ergonomie, malgré son appui sur un savoir formalisé, reste dominée par rapport au droit, au médical ou même au « *politique* ». Interprétée comme une « *affaire de compromis* », selon les termes employés par le chef de bureau lorsque nous sommes revenus en entretien sur cette controverse, la décision finale montre bien aussi l'importance des socialisations et des dis-

positions professionnelles des uns et des autres pour comprendre les enjeux de positionnement du BPRP vis-à-vis de la direction et des autres services de santé au travail évoqués dans la première partie, et les conflits de perspective qui existent avec ces autres professionnels analysés dans la deuxième partie.

3.2. Trois types de préventeurs

La diversité des trajectoires d'accès au métier de préventeur dessine au final des différences sensibles dans les façons de se représenter l'action à mener et le rôle attendu. L'analyse discerne trois types distincts, articulant conceptions de la prévention, pratiques professionnelles et parcours socio-professionnels. Ces types, qui peuvent s'illustrer chacun par un portrait sociologique (voir ci-dessous), sont autant en compétition entre eux à un moment donné, qu'inscrit dans une succession diachronique de « formes identitaires » - « configurations de catégorisations indigènes permettant aux individus de se définir eux-mêmes et définir autrui » (Dubar, 1992, p. 523) -, qui constituent un concept que son auteur développe justement pour dynamiser la notion d'identité professionnelle (Dubar, 1999). Chacun de ces types traduit ainsi une manière spécifique de régler le difficile équilibre entre intégration à une direction et autonomie professionnelle, entre savoirs formalisés et savoirs expérientiels, ou encore entre bureau et terrain dans le travail de prévention.

Le premier segment se définit globalement par un rôle d'« *accompagnement technique* », résumé par Léo comme celui « *d'assistance et de conseil* ». Il met en valeur la connaissance des dispositions réglementaires mais sans les inscrire dans une fonction de contrôle, l'enjeu étant de permettre « *la conduite du changement* ». Cette définition est plutôt celle des assistants formés dans des filières spécialisés dans la prévention. Elle concerne aussi des préventeurs venus d'autres horizons professionnels mais marqués par une « *conversion* » à la prévention. La trajectoire de Nicolas, travaillant à l'inspection du travail pendant huit ans avant de devenir préventeur au BPRP, illustre cette première conception du travail :

Nicolas, de l'inspection du travail à la prévention

Nicolas commence par travailler dans le privé, où il exerce plusieurs mandats de représentant du personnel. Cherchant à « se professionnaliser » dans les relations sociales, l'inspection du travail lui apparaît comme « une suite logique » et il passe le concours en 2007. De 2008 à 2016, il est contrôleur du travail en banlieue parisienne. Il développe progressivement une « approche » qu'il qualifie « de plus préventive » et moins « répressive » : « Au fil du temps je préférerais aller dans moins d'entreprises mais les traiter de manière pérenne et pas seulement intervenir sur un plan répressif en une fois (...) J'essayais plutôt de travailler dans le dialogue avec les employeurs de manière à faire évoluer concrètement la situation ». Il quitte alors l'inspection pour la Direction Générale du Travail où il occupe une fonction de médiateur chargé de la négociation collective au niveau des accords de branche. Désireux « de renouer avec le terrain » et les situations de travail, il postule deux ans plus tard à l'annonce du poste d'assistant de prévention au BPRP de la DEV qu'il intègre en août 2018.

La prévention est présentée par Nicolas comme l'incarnation du « *terrain* » au sens du lien créé avec les collectifs de travail et de l'analyse de l'activité réelle permettant l'amélioration des conditions de travail. Comme lui, les assistants de prévention relevant de ce premier registre partagent la valorisation de compétences techniques acquises dans l'univers scolaire ou dans des expériences professionnelles « *dans le privé* » qu'ils associent souvent à un contre-modèle auquel ils cherchent à échapper, en devenant assistant de prévention en collectivité locale. Ils revendiquent une expérience et une connaissance par le proche qui débouchent sur des « *actions concrètes qui changent les conditions de travail* ». Ils estiment globalement pouvoir mener ce rôle dans le contexte de la fonction publique territoriale, malgré leur dépendance liée à l'internalisation de leur fonction au sein des directions qui les distinguent, par exemple, des préventeurs de la MSA étudiés par Jorge Munoz (2015).

Nadine, de l'informatique à la prévention, en passant par la RH

Originnaire d'un milieu « très rural et reculé », Nadine suit des études en informatique, quittant sa région natale pour l'Île de France où elle acquiert un BTS. Elle travaille plusieurs années en intérim puis en CDI dans une chaîne de magasins de bureautique. N'y trouvant pas son compte, elle suit une licence de psychologie par correspondance « par souci de comprendre ». Elle démissionne alors de son emploi et s'inscrit en licence Ressources Humaines. Pendant son année de licence, elle travaille dans un cabinet de recrutement où elle découvre « la logique du chiffre » et « la pression des objectifs confiés aux consultants » auxquelles elle résiste, décidée à « donner de la valeur à la dimension humaine du terme RH ». Elle s'inscrit ensuite en master en alternance. Elle travaille alors pendant deux ans dans une banque qui, en pleine crise des subprimes, lance un plan de sauvegarde de l'emploi. Sans renier cette expérience jugée « formatrice », elle y voit le terreau de sa volonté croissante « d'accéder à un autre niveau de compréhension ». Après son master, elle est recrutée au début des années 2010 comme contractuelle dans la collectivité territoriale étudiée sur un poste de gestionnaire des payes pour mettre en place un logiciel de gestion. Elle déchantait rapidement et connaît « une grosse période de souffrance » qui la convainc de s'orienter vers la prévention. Elle postule au BPRP de la DEV et y est recrutée. Reconnaissant avoir sans doute « fantasmé un peu le job », elle découvre des situations « où il n'est pas facile d'agir » mais y trouve malgré tout davantage sa place. « Ce poste, ça représentait un peu mon idéal (...), dans un service où on s'occupe des gens, où vraiment le but c'est la prévention des risques psychosociaux (...) ».

Cette mise à distance du secteur privé est commune aux assistants de prévention rassemblés dans le second type identifié. Les préventeurs y étant moins souvent passés par des filières spécialisées de formation, ils mettent en avant d'autres compétences acquises au gré d'épreuves professionnelles ou personnelles davantage marquées par la gestion de ressources humaines et une forte dimension relationnelle de l'activité. Leur vision du métier emprunte davantage au registre du travail social par la promotion d'un rôle « *de soutien* » et « *d'appui* » plus souvent psychologique. Ces assistants apparaissent tendanciellement plus sensibles aux RPS qu'aux autres types de

risques qu'ils qualifient de « *plus techniques* » et sur lesquels ils s'estiment moins armés. Ils valorisent beaucoup le « *lien de confiance* » qu'ils parviennent à instaurer avec les agents et l'action au niveau individuel, sans pour autant se départir de l'intérêt de travailler sur les collectifs de travail et de valoriser l'ergonomie, en y décelant une approche plus holistique qu'une discipline technique. C'est le cas notamment de Nathan, Léo ou Nadine.

Un dernier registre de définition du métier – le plus ancien au sein de cette administration – peut alors être identifié au sein de l'équipe du BPRP. Le préventeur y est un « *relais de bonnes pratiques* », parfois même un « *sage* », l'enjeu étant de sensibiliser les agents aux conséquences des risques encourus et de rappeler les règles. Cette vision s'ancre dans des discours valorisant, bien plus que dans les deux premiers types, la connaissance directe des métiers exercés par les agents de la DEV, mais sans s'appuyer sur une analyse formalisée du travail réel. Elle correspond à la première vague de recrutements faite au moment de la création du BPRP exclusivement parmi ces agents de catégorie C, l'enjeu pour son premier directeur étant à l'époque de recruter parmi « *les gens de métier* ». Ainsi la première équipe était composée de 15 personnes qui étaient auparavant jardiniers, bucherons, agents funéraires ou menuisiers. Ces agents ont certes été formés pendant deux ans à la prévention. Mais leur légitimité repose avant tout sur leur connaissance par expérience directe des métiers de la DEV et de leurs risques, comme le cas de Gérard l'illustre.

Gérard, menuisier devenu préventeur

Gérard arrête l'école en 4^{ème} et devient apprenti menuisier à 15 ans. Il fait son apprentissage pendant 2 ans et rejoint les Compagnons du Devoir du Tour de France pendant 5 ans, avant de s'installer dans la municipalité étudiée. Après de mauvaises expériences, il passe et réussit le concours de l'administration locale pour être maître menuisier. Il occupe ce poste pendant 9 ans dans un atelier du service de la Voirie. S'ennuyant, il passe un concours interne, devenant agent de maîtrise menuisier à la Direction des Affaires Culturelles. Il postule ensuite à un poste de chef d'atelier à la DEV, avant, en 2004, d'être l'un des 120 candidats à être recrutés comme préventeur. Gérard est l'un des 15 agents de la Ville retenus. Il occupe donc depuis quinze ans la fonction d'assistant de prévention, en charge notamment des services de menuiserie au BPRP de la DEV.

Gérard met en avant ses compétences expérientielles acquises dans ses longues années d'exercice du métier de menuisier. Celles-ci lui permettent de se différencier des deux autres profils de préventeurs par sa capacité à identifier les ruses des agents pour contourner les règles, là « *où les jeunes se font rouler dans la farine* ». Il ponctuera d'ailleurs de plusieurs anecdotes en ce sens la formation dispensée auprès des nouveaux jardiniers de la Ville que l'enquêtrice a pu observer.

Ces trois portraits incarnent des types cohérents articulant conceptions du métier, pratiques et trajectoires socioprofessionnelles. On y repère des modes de socialisation distincts, qui se traduisent par des pratiques diffé-

rentes, complémentaires mais aussi potentiellement en tension selon les enjeux des situations de travail, les risques encourus et les manières d'y faire face. Ils se succèdent en partie et se juxtaposent en situation, cohabitant au sein du BPRP et participant à l'hétérogénéité qui mine en partie le collectif professionnel et la légitimité qu'il revendique.

Conclusion

Un difficile réglage entre bureau et terrain, connaissance et analyse du travail, savoirs expérientiels et savoirs formalisés traverse le projet professionnel et les activités des préventeurs, fragilisant leur position institutionnelle logée au cœur des directions et soumis aux aléas des décisions politiques prises par les élus. Si les BPRP se construisent dès le départ sur la valorisation de la proximité des préventeurs aux métiers dont ils ont la charge de prévenir les risques professionnels, ils se confrontent – malgré un mouvement rapide de professionnalisation – à une faible reconnaissance de ces savoirs qui place leurs agents dans des luttes persistantes pour légitimer une position d'autant plus fragile qu'elle dépend d'une double contrainte politique et bureaucratique. Ce paradoxe de la politique de prévention de cette administration locale accentue dès lors la légitimité de second rang de leurs savoirs fondés sur la proximité avec le travail réel et les agents, mais affrontant une grande hétérogénéité de situations et surtout la concurrence de savoirs plus légitimes, comme le droit incarné par les inspecteurs en santé sécurité au travail et la médecine, qui relève des médecins du travail. De ce point de vue, l'ergonomie pourrait constituer une planche de salut, en légitimant ce savoir par le proche (ie la relation et la prise en compte du point de vue des agents municipaux) : l'analyse du travail réel et la connaissance intime des conditions de travail que revendiquent les préventeurs les autoriseraient à réclamer une licence en matière de préconisations et un territoire professionnel spécifique. La dimension bureaucratique de leur travail – rédaction de fiches de risque, organisation de formation, lancement d'études qui peuvent passer par la production de chiffres –, si elle est bien articulée avec cette dimension terrain qui est à la fois leur force et leur faiblesse, constitue aussi un possible appui pour les préventeurs dans cette écologie professionnelle concurrentielle autour de la prévention des risques professionnels. L'analyse sociologique permet néanmoins de ne pas oublier les conditions de possibilité institutionnelle autant qu'interactionnelle, aussi bien cognitive (en termes de savoirs) que dispositionnelle (en termes de socialisation professionnelle) pour comprendre les manières dont se déploient des politiques de prévention confrontées aux routines du travail mais aussi à des événements qui peuvent contribuer à rebattre pour une part les cartes, comme la pandémie qui s'est développée depuis 2020.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABBOTT A., 2003, « Ecologies liées : à propos du système des professions », in Menger P.M. (dir.), *Les professions et leurs sociologies : modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Editions de la MSH.
- AMOSSÉ T., CÉLÉRIER S., FRETTEL A., 2011, *Pratiques de prévention des risques professionnels, Rapports de recherche du CEET*, n°61.
- AUDIFFREN T., RALLO JM, GUARNIERI F., MARTIN C., 2013, Mieux connaître les "préventeurs" français : enquête nationale et analyse quantitative des données, *Rapport de recherche*, Mines ParisTech.
- BARLET B., 2019, *La santé au travail en danger. Dépolitisation et gestionnarisation de la prévention des risques professionnels*. Toulouse, Octarès Editions.
- BARRIER, J., PILLION, T., QUÉRÉ, O., 2015, « Les cadres intermédiaires de la fonction publique », *Gouvernement & action publique*, 4 (4), p. 9-32.
- BEZES P., DEMAZIÈRE D. et al., 2011, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, 53 (3), p. 293-348.
- BILAND E., 2019, *La fonction publique territoriale*, Paris, Coll. Repères, La Découverte.
- BORELLE C., PÉLUSSE J., 2017, « Ça sent bizarre, ici ». La sécurité dans les laboratoires de nano-médecine (France, États-Unis)", *Sociologie du travail*, 59, 3 (en ligne).
- BOUFFARTIGUE P., GIRAUD B., 2017, « Le CHSCT et le droit à l'expertise : recours et usages », *La revue des conditions de Travail*, n°7, p. 62-73.
- BUCHER R., STRAUSS A., 1961, « Professions in Process », *American Journal of Sociology*, n°66 (4), p. 325-334.
- CATLLA, M. & ALBANEL, X., 2009, « L'insaisissable mal-être au travail dans la Fonction publique territoriale », *Sociologies pratiques*, 19(2), p. 23-37.
- CRU D., 2014, *Le risque et la règle*. Toulouse, Erès.
- DUBAR C., 1992, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, 33-4, p. 505-529.
- DUBAR C., 1999, « La sociologie des professions face à la médecine (Commentaire) », *Sciences sociales et santé* n°17 (1), p. 35-39.
- DUPRÉ M., LE COZE J.M., 2021, *Des usines, des matières et des hommes De la sécurité industrielle dans la chimie*. Presses des Mines.
- GOUSSARD L., TIFFON J. (dir.), 2017, *Syndicalisme et santé au travail*, Editions du croquant.
- HENRY, E., JOUZEL, J.N., 2008, « Les politiques de santé au travail au prisme de la sociologie de l'action publique », *Santé Publique*, 20, p. 181-189.
- HENRY, E., 2017, *Ignorance scientifique et inaction publique*, Paris, Presses de Sciences Po.
- HORN L., 2018, *Prévenir pour gouverner ? La prévention des risques professionnels au prisme de la santé au travail*, thèse de sociologie, Univ Lille 1.
- JEANNOT G., 2005, *Les métiers flous*. Travail et action publique, Toulouse, Octarès Éditions.
- Juston Morival R., 2020, « Surveiller et prévenir la souffrance au travail : tensions et ambiguïtés d'une cellule d'écoute », *Connaissances de l'Emploi* n°155.
- Kubiak J., 2016, *La «managérialisation» de la prévention des risques professionnels en entreprise. Enquête parmi les préventeurs de la S.N.C.F*, thèse de sociologie, UVSQ- Printrtemps.
- MIAS A., LEGRAND E., CARRICABURU D., FÉLIU F., JAMET J., 2013, *Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérigènes*, Toulouse, Octarès Editions.
- MIAS A., WOLMARK C. (dir.), 2018, *Agir sur la santé au travail. Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Toulouse, Octarès Éditions.

- MIAS A., 2015, « Autonomie des agents et légitimité de l'inspection du travail », *La Nouvelle Revue du Travail* [En ligne], 7.
- MILLY B., 2012, *Le travail dans le secteur public. Entre institutions, organisations et professions*, Rennes, PUR.
- MUNOZ J., 2013, Note de lecture sur « Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérogènes, A. Mias et alii », *Sociologie du travail* [En ligne], 56 (4).
- MUNOZ J., 2015, « Négocier l'émergence du contenu de l'activité de travail : le cas des conseillers de prévention des risques professionnels », communication au RT18, colloque de l'AFS, Aix-en-Provence.
- PÉLISSE J., 2020, « Faire respecter les règles de santé sécurité au travail des agents publics. Appuis et usages paradoxaux du droit dans les pratiques d'inspection d'une grande collectivité locale » in S. Brunier et O. Pilmis (dir.), *La règle et le rapporteur Une sociologie de l'inspection*, Presses des Mines, p.58-72.
- STRAUSS A., 1992, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.
- TIANO V., 2003, « Les inspecteurs du travail aux prises avec l'évaluation des risques », *Travail et Emploi* n°96, p. 67-83.



L'expertise CHSCT au prisme de la relation clients-fournisseurs

Raoul Nkuitchou Nkouatchet

* Raoul Nkuitchou Nkouatchet est consultant indépendant, formation auprès des élus, expertises CHSCT-CSE.

Enseignant et dirigeant les travaux de sociologie industrielle au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

Chercheur associé au CLERSE (UMR 8019 CNRS, Université de Lille)

courriel: <nkuitchou@hotmail.fr>

1. Nous voyons dans l'expertise CHSCT un dispositif, à la manière de Michel Foucault qui définit ainsi la façon dont se nouent des liens complexes entre des éléments aussi hétérogènes que des savoirs, des pratiques, des discours, des techniques ou encore des institutions. Le dispositif se révèle à travers les intentions qu'il dévoile tout autant que les conséquences qu'il produit. Ainsi, la création d'un dispositif permet non seulement de souligner l'existence d'un ensemble d'actions structuré autour d'une finalité contingente mais aussi d'afficher l'intention de celui qui porte ce rassemblement d'agir sur la société (Zittoun, 2013).

Résumé : L'expertise CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) a longtemps été l'occasion de nombreuses incompréhensions et tensions entre les différents acteurs de la prévention des risques professionnels dans les entreprises d'au moins 50 salariés. L'entrée en vigueur, au 1^{er} janvier 2020, de la nouvelle « expertise qualité du travail et de l'emploi [QTE] » auprès du Comité social et économique (CSE), témoigne d'une restructuration du dispositif. Alors que les changements organisationnels sont en cours, cet article a pour objectif de mettre en lumière les contradictions de l'expertise, à travers le prisme de la relation entre les fournisseurs et les commanditaires de cette prestation finalement assez peu connue. Ayant accumulé les données empiriques au fil d'une expérience professionnelle longue, faisant part d'une démarche réflexive sur les usages et les enjeux de l'expertise en santé au travail, nous montrerons que celle-ci est une articulation de deux sous-systèmes : d'une part, l'intervenant, constitué du cabinet d'expertise et de son environnement réglementaire, économique et syndical, d'autre part, le client, constitué des représentants du personnel et de l'employeur. Le transfert des missions du CHSCT sur celles du CSE s'accompagne de transformations dans les processus d'homologation de l'expertise. Jusque-là, le système était régulé par l'agrément du Ministère du travail, dont le poids était déterminant dans l'équilibre des parties prenantes. Le retrait de cet agrément ministériel ouvre un chapitre nouveau dans la dynamique de la prévention des risques professionnels dans les entreprises. Désormais l'expert auquel peut faire appel le Comité social et économique en matière de santé, sécurité et conditions de travail, doit être habilité à travers une certification justifiant de ses compétences. C'est autour de cette procédure d'habilitation par des organismes privés que se concrétisent le plus nettement les changements en cours dans le monde de l'expertise en santé, sécurité et conditions de travail.

Mots-clés : Expertise CSE et QTE. Prévention des risques professionnels. Agrément. Certification. Système-intervenant. Système-client. CHSCT.

Historiquement conçue par les pouvoirs publics pour objectiver la situation de la santé, la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise, l'expertise du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT] a fait l'objet d'intenses débats entre les partenaires sociaux au cours des dernières années, jusqu'à sa refonte et son remplacement par un nouveau dispositif¹ à la suite des ordonnances Macron. A partir du 1^{er} janvier 2018, un comité social et économique [CSE] a progressivement été mis en place, se substituant aux anciens délégués du personnel dans les entreprises d'au moins 11 salariés et aux trois instances, délégués du personnel [DP], comité d'entreprise [CE] et comité d'hygiène, de sécurité et des

conditions de travail dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Cette nouvelle instance unique est composée d'une délégation élue du personnel et de l'employeur. L'ex-expertise CHSCT est devenue « expertise qualité du travail et de l'emploi (QTE) » avec la mise en place du Comité social et économique. Plus qu'une intervention externe sur une question donnée, l'expertise CSE est une méthodologie légale conçue pour venir en aide aux élus de cette instance représentative du personnel, dont les missions sont de plus en plus complexes. Elle leur permet d'appréhender plus efficacement certaines questions spécifiques de l'entreprise, précisées par l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017². L'expertise QTE n'a pas encore eu le temps de faire sa mue depuis son entrée dans la nouvelle configuration au 1^{er} janvier 2020, en particulier à cause de l'irruption de la Covid-19, au moment où les CSE prenaient leurs marques dans les entreprises. La crise sanitaire a fait basculer les préoccupations des acteurs de la prévention vers des questions directement liées aux risques pandémiques.

Les travaux académiques sur les consultants et leurs interventions auprès des instances représentatives du personnel (IRP) ne sont pas légion ; en raison notamment de la difficulté à accéder à ce terrain (Baron, 2008 ; Guillas-Cavan et Kahmann, 2018). Cependant, quelques-uns ont pointé les entraves et les paradoxes qui existent dans la relation entre les fournisseurs et les clients de l'expertise (Bouffartigue et Giraud, 2017 ; Chakor et Massot, 2014 ; Dugué et al., 2012 ; Verkindt, 2014). A travers le prisme des tensions et des contradictions qu'on pouvait observer entre les différentes parties prenantes de ce dispositif, l'objectif de cet article est d'analyser rétrospectivement le fonctionnement de l'ancienne expertise en santé, sécurité et conditions de travail dans les entreprises de plus de cinquante salariés. Nous poserons la question de la régulation du monde de l'expertise. On peut figurer le lien qui s'instaure entre l'expert CHSCT et l'instance représentative du personnel comme l'articulation entre deux systèmes : d'une part, le « système-intervenant », formé par le cabinet d'expertise et son environnement réglementaire, économique et politique, d'autre part, le « système-client » (Lippitt et al., 1958), constitué des représentants du personnel et de l'employeur. Chacun de ces deux systèmes a affaire à ses propres enjeux de régulation. Ce rapport va au-delà de la relation de service entre deux entités, entendue comme une « modalité de connexion entre les prestataires et les clients à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au prestataire » (De Bandt et Gadrey, 1994 : 37).

Après avoir présenté l'instabilité et le problème de la régulation de l'offre d'expertise des cabinets qui ont configuré les modes d'exercice des CHSCT, nous étudierons certains changements en cours dans les modalités de financement de l'expertise menée au sein de l'actuel CSE (1). Nous montrerons ensuite que l'instance représentative du personnel elle-même est porteuse d'un certain nombre de fragilités (2). Ayant envisagé les rapports entre ces deux systèmes intervenant/client qui ont déterminé durablement les pratiques de l'expertise, nous considérerons comment celles-ci sont amenées à évoluer en raison de nouveaux critères d'attribution potentielle de marchés. Originellement soumis à l'agrément du Ministère du

2. Voir Le Quotidien du CSE <https://quotidien-ducse.fr/expertise-qte-experts-cse/>

travail, l'expert auquel le CSE peut faire appel en matière de santé, sécurité et conditions de travail doit désormais être habilité au travers d'une certification fournie par des organismes privés, qui justifie ses compétences. Nous estimons que cette modification ouvre un chapitre nouveau dans la dynamique de la prévention des risques professionnels dans les entreprises d'au moins 50 salariés ; et c'est autour de cette certification que s'expriment le plus nettement les changements déjà perceptibles dans l'expertise QTE auprès des CSE³ (3).

I - Un système-intervenant instable

La diversité, voire l'hétérogénéité de l'offre des cabinets prestataires en direction des anciens CHSCT ou des nouveaux CSE est en conflit avec le caractère spécifique de ce qui fait office de marché de l'expertise en santé, sécurité et conditions de travail, entre la niche et le marché captif, où sévit une concurrence non-conventionnelle entre des logiques syndicales et commerciales. 1.1. L'hétérogénéité de l'offre des cabinets d'expertise

Il faut remonter aux origines de l'expertise pour saisir la raison de la grande diversité des figures des intervenants. Que ce soit Jean Auroux, le ministre des Affaires sociales, chargé du Travail, à l'origine de la loi du 23 décembre 1982 donnant naissance aux « Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) », qui estime que « l'entreprise ne doit pas être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes⁴ », ou un grand nombre d'acteurs de la prévention des risques professionnels, ils considèrent que l'objectivité n'est pas une fin en soi, mais un moyen mis en œuvre pour satisfaire une valeur – le bien plus que le vrai. Par valeur, ils entendent le choix éthique, idéologique, politique de défendre le travailleur : c'est le critère de réussite ou d'échec de l'expertise. La conviction des experts étant que le travail est fait pour l'homme et non l'inverse, ils ont tendance – en reprenant Protagoras – à penser que c'est le travailleur qui est la mesure de toutes choses (Cazamian, 1987). Les cabinets qui produisent l'expertise opèrent dans un champ d'intervention stratégique et politique, car à travers celle-là ils contribuent à « réduire l'asymétrie de compétences entre les acteurs du dialogue social » dans l'entreprise (Richer, 2013).

L'intervention des consultants est marquée par une « prescription faible et lacunaire, prise dans des jeux d'acteurs aux intérêts potentiellement contradictoires ». Les intervenants sont amenés à recomposer les demandes de l'institution représentative du personnel, à l'aune des différents profils professionnels de chaque cabinet, ce qui favorise l'émergence d'une multitude de figures dans le métier (Chakor et Massot, 2014). Un autre facteur qui contribue à l'éclatement de l'offre, c'est-à-dire à la différenciation des manières de faire l'expertise, tient au fait que comme l'expert-comptable, l'expert du CHSCT a bien pour mission première d'être aux côtés de l'instance pour qu'elle puisse mener à bien l'ensemble de sa mission. Cependant, à la différence de l'expert-comptable, l'expert du CHSCT ne travaille pas sur une information préconstituée. La matière qui sert de base à l'expertise comptable est identifiée et obéit à des normes qui font, pour l'essentiel, consensus dans la profession. Même si l'interprétation de certaines pièces peut être différente selon le lecteur (expert-comptable, agent

3. Note méthodologique. Notre démarche, empirique, s'appuie sur le retour d'expérience de notre activité professionnelle, comme consultant au sein de plusieurs cabinets d'expertise en santé, sécurité et conditions de travail opérant pour les CHSCT puis les CSE, dans de nombreux secteurs d'activité de l'industrie et des services. Les connaissances acquises et restituées sont le fruit d'une posture réflexive consolidée par la littérature scientifique sur le sujet et nous amenant d'une part à décrire certains aspects de l'activité du consultant et son objet, l'expertise, d'autre part, à y identifier les enjeux, les contradictions et à percevoir les indices de changements impulsés par les ordonnances et décrets de 2017 créant les comités sociaux et économiques.

4. *Loix Auroux*, n° 82-689 du 4 août 1982, n° 82-915 du 28 octobre 1982, n° 82-957 du 13 novembre 1982 et n° 82-1097 du 23 décembre 1982.

de l'administration fiscale ou agent des organismes de sécurité sociale), les documents comptables suivent des matrices communes aux différentes entreprises. Or l'expert du CHSCT doit « construire » lui-même l'essentiel de l'information qu'il aura à utiliser (Verkindt, 2014).

Les cabinets et les experts CHSCT sont plus exposés à la critique que les autres consultants dans les organisations, y compris ceux-là mêmes qui interviennent au sein des autres IRP, à l'instar du CE. On leur reproche souvent une information et une transparence insuffisantes sur leur profession et leur pratique, la poursuite prioritaire des intérêts du cabinet, au détriment de ceux du client, par exemple. L'une des causes du malaise dans la relation entre les prestataires et les destinataires, réside dans l'ambiguïté du rapport marchand/non marchand qui caractérise la relation professionnelle entre les cabinets et les instances représentatives du personnel dans les entreprises (Lepetit et Lévy, 2004). C'est ainsi que tirant parti de la tension qu'il y a sur le marché de l'expertise depuis quelques années, avec un rétrécissement dû à la diminution du nombre des instances et des recours aux experts, certains élus n'hésitent pas à demander des prestations gratuites aux consultants, comme les convier par exemple à une réunion extraordinaire du CSE qui porte sur l'objet de l'intervention et parallèlement à une rencontre entre les protagonistes d'un autre incident qui a eu lieu sur un autre site, mais qu'ils estiment instructif d'étudier quant au climat délétère qui règne dans l'entreprise. C'est une sorte de traitement de faveur que certains considèrent comme acquis de la part du fournisseur, au nom du bien-fondé de la relation commerciale entre le cabinet d'expertise et l'instance représentative du personnel.

1.2. Entre niche et marché captif

Selon les chiffres de la Direction générale du travail, environ 1400 expertises ont été réalisées en 2018, le nombre d'organismes agréés étant de 116 (DGT, 2020). En rapportant ces chiffres au nombre de CHSCT à l'époque, qui était d'environ 26000, il apparaît que la part de ceux ayant bénéficié d'une expertise par un cabinet agréé reste bien modeste : de l'ordre de 5,5 %. Le marché de l'expertise est une « niche » (Spire, 2013 ; Bouffartigue et Giraud, 2017). Et si le « marché captif » est un segment du marché qui donne une « préférence » ou une « exclusivité de fait » à un ou quelques fournisseurs (Roland et Reynood, 1986), alors l'expertise est un marché plus ou moins captif, puisque ce sont les représentants du personnel – sous l'impulsion de leurs syndicats – qui nomment le cabinet qui est appelé à intervenir. Le champ de l'expertise s'est historiquement constitué autour de la proximité – plus ou moins grande et plus ou moins transparente – des cabinets avec les grandes centrales syndicales. Si on analyse les expertises à la manière d'un marché, ce n'est pas le prix qui est déterminant, mais plutôt les liens des différents cabinets avec les organisations syndicales. Les cabinets les plus importants (taille, nombre d'expertises réalisées) sont proches, voire très proches, de l'une ou l'autre des trois grandes confédérations : la CGT pour Émergences ou Secafi, la CFDT pour Syndex, FO pour Technologia (Spire, 2013 : § 13). Même s'il est vrai que les tarifs de l'expertise CHSCT, ou CSE, sont relativement modestes par rapport à ce

qui se fait sur le marché du conseil en stratégie qu'affectionnent les directions et de l'avis même des experts, le coût d'une expertise n'est pas neutre. Il n'est pas rare de voir ou d'entendre des salariés qui refusent de participer à l'expertise, en raison de leur désaccord sur ce qu'ils considèrent comme une dépense exorbitante pour l'entreprise. C'est l'une des raisons pour lesquelles les expertises se font généralement dans les grandes enseignes. La répartition des expertises par taille d'entreprise met en exergue une surreprésentation des grandes entreprises, 67 % des expertises étant réalisées dans les entreprises de plus de 200 salariés en 2019. On constate, par ailleurs, une augmentation significative des expertises réalisées dans les entreprises de plus de 1500 salariés (passant de 17 % en 2018 à 25 % en 2019). Les expertises réalisées dans les entreprises de moins de 200 salariés reculent, passant de 40 % en 2013 à 32 % en 2019 (DGT, 2020).

Au niveau de la structure du marché, une évolution est en cours, qui n'est pas forcément liée à la Loi Travail. La domination de ce qu'on appelait officieusement le « Big 3 » il y a encore quelques années, c'est-à-dire les trois cabinets qui réalisaient les chiffres d'affaires les plus importants du secteur (SECAFI, 81 M€ en 2017 ; SYNDEX, 50 M€ en 2019 ; TECHNOLOGIA, 12 M€ en 2019), s'est quelque peu diluée. De nouveaux fournisseurs ont pris des parts de marché et de nombreux fondateurs historiques des premiers cabinets d'expertise sont partis à la retraite, avec des reprises plus ou moins réussies de leurs affaires. Il faut également ajouter qu'avant la refonte de l'expertise CHSCT, la procédure d'agrément était gratuite. Aujourd'hui les cabinets doivent payer pour leur certification. Ceci explique qu'un certain nombre d'entre eux se soient retirés du marché, soit parce qu'ils n'en avaient plus les moyens humains et/ou matériels, soit parce qu'ils n'avaient pas envie de se plier à la procédure d'habilitation. Au-delà de son tarif, la démarche est assez lourde à mettre en place. Des consultants qui travaillent tout seuls et qui étaient appelés par des élus à l'issue d'une délibération du CHSCT, pour agir en faveur de la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail, sont de plus en plus rares. On assiste à une concentration par élimination des cabinets les plus spécialisés : les cabinets qui fournissent aussi bien les expertises en santé, sécurité et conditions du travail, que les expertises économiques s'en sortent mieux.

La question du financement de l'expertise contraint les acteurs et les oblige à trouver des compromis. Parce que le CSE participe à hauteur de 20 % au financement de l'expertise « projet important », la menace pèse sur le remboursement des frais... Alors certains CSE se disent qu'il pourrait leur revenir de payer les frais de l'expertise si jamais la Cour de cassation cassait le recours. Il s'agirait de prélever cette somme sur ce qu'ils consacrent d'habitude à leurs actions sociales. Les expertises réalisées et les observations menées dans ce cadre nous poussent à penser que la part qui revient au CSE se négocie souvent avec la direction, ce qui met les représentants du personnel dans un inconfort qu'ils ne connaissaient pas jusque-là⁵. Par rapport à l'expertise, on note une relation d'interdépendance plus forte entre élus et direction ; les deux composantes font davantage « système » aujourd'hui.

5. Avant la réforme, l'employeur endossait 100 % des frais de l'expertise CHSCT.

Ils ressentent encore plus la nécessité de trouver un compromis dans la négociation. Dans certains cabinets, les consultants témoignent de ce que les demandes d'expertise aboutissent de plus en plus à des interventions paritaires : les représentants du personnel votent une expertise, ensuite la direction s'en empare, estimant qu'il est judicieux pour l'entreprise qu'elle participe en tant qu'acteur à part entière de l'intervention. Cela a pour conséquence de modifier le déroulement de l'expertise : les consultants deviennent alors des « tiers ». Les choses ne se passaient pas forcément de cette manière auparavant. Les experts apparaissaient plutôt comme une sorte de « bras armé » du syndicat face à la direction. Ils se sentaient souvent en mission pour défendre la santé, la sécurité et les conditions de travail – si ce n'est carrément le sort des salariés en général.

2 - Un système-client sous tension

Interroger la nature et le fonctionnement du CHSCT, le « système-client », aide à comprendre la relation qu'entretiennent les experts avec l'instance qui est chargée d'oeuvrer à la prévention des risques professionnels dans l'entreprise. Nous verrons que le rôle du CHSCT a toujours semblé évident auprès des partenaires sociaux, et que c'est l'expertise qu'il porte qui a souvent posé un problème, en particulier parce que le dispositif est nommé au service des représentants du personnel.

2.1. Consensus sur le rôle du CHSCT et problème de l'expertise

Le CHSCT est l'instance qui œuvre concrètement et positivement à l'amélioration de l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise. Cette instance rassemble des acteurs qui ne se rencontrent pas souvent, des professionnels de la santé, responsables de service, représentants du personnel et de la direction échangent au-delà des découpages hiérarchiques ou fonctionnels. Il s'y passe une confrontation au réel provoquant une compréhension du travail qui agit comme une condition préalable pour faire évoluer les questions de santé. Au sein du CHSCT, on apprend et souvent avec succès, à passer « du conflit à l'élaboration du diagnostic », c'est-à-dire à se fixer une « règle de compréhension » des questions de santé et de sécurité au travail (Gaillard et De Terssac, 2013). Des liens positifs entre la présence de l'instance et le bien-être des salariés, de même qu'entre la présence de cette IRP et la fréquence ou la durée des accidents du travail ont été démontrés (Bouville, 2016). Admettre l'importance du CHSCT a consisté pendant des années à reconnaître la nécessité d'un organe spécifiquement représentatif du personnel, dédié à la protection d'un droit à la santé au travail dans l'entreprise, rappelant au passage que le respect de l'intégrité physique et mentale des personnes au travail relève des « droits fondamentaux ». C'est un lieu exceptionnel d'élaboration d'un savoir croisé sur le travail entre les salariés, les scientifiques et les syndicalistes, dont personne n'aurait intérêt à se passer (Lerouge et Verkindt, 2015).

Mais la question de l'expertise a toujours cristallisé l'essentiel des critiques qui étaient faites au CHSCT (Verkindt, 2014 ; Gaillard, 2017). L'expertise permettait de redonner vie à l'activité des représentants du personnel, car nombre de CHSCT avaient du mal à sortir des limites d'une réunion trimestrielle et très formelle. Au cours de cette intervention, il était temps d'organiser des réunions pour faire le point, prendre position, considérer différents éléments du rapport santé-travail (Litim et Castejon, 2010 ; Litim et al., 2012). Dans un contexte de banalisation et de déni des risques professionnels (Thébaud-Mony et al., 2012), les expertises CHSCT comportent un enjeu crucial pour les représentants des salariés. Elles mettent au jour le travail réel, réhabilitent le savoir autonome des travailleurs et l'expérience du travail en train de se faire. Dans certaines conditions, elles permettent aussi de mettre en débat l'organisation du travail et de questionner les rapports de pouvoir dans l'entreprise (Goussard, 2015). En plus de relégitimer la parole des élus du CHSCT, l'expertise est perçue par l'employeur comme une menace, dans la mesure où elle engage directement sa responsabilité (Spire, 2013 : § 52). Cela contribue à le rendre encore plus pointilleux sur la qualité des expertises et des experts CHSCT. A la question de savoir « quelle est la valeur ajoutée des consultants », on pourrait répondre : « puissance de réflexion, apport d'un œil externe et neutre, force ponctuelle de travail, catalyseur d'énergie » (Babeau, 2007 : 57). A l'origine, l'expert puise sa légitimité dans des savoirs scientifiques reconnus et institutionnalisés au sein et grâce à l'action d'une profession fermée. Il est alors fortement lié au monde académique et scientifique, y compris lorsqu'il intervient auprès de l'État, témoigne en justice ou loue ses services d'ingénieur, de psychiatre ou de comptable auprès des grandes entreprises ; la frontière entre savoirs profane et expert est relativement nette et tranchée.

En dépit de la légitimité que confère l'agrément du Ministère du travail (Chakor et Massot, 2014 ; Gâche et al., 2013 ; Guillas-Cavan et Kahmann, 2018), une part de la pertinence et de l'indépendance de l'expert se trouve mise en question. Car contrairement au professionnel ou à l'universitaire du siècle passé, l'expert contemporain intervient sur un marché ; il apparaît donc souvent aussi bien lié à son public, qui est également son client, qu'aux normes et méthodes de son métier (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009 : 6). Comme pour renforcer le soupçon sur les consultants, Kendra et Taplin (2004) constatent qu'un grand nombre d'interventions se soldent par un échec et que l'objectif d'efficacité dans la consultation n'est que rarement atteint. Certes, la tâche n'est pas aisée d'évaluer concrètement la pratique et la qualité de réalisation de chaque intervention. En effet, peu de consultants analysent et évaluent leur mandat parce que : 1/ la rentabilité d'une telle étape n'est pas évidente aux yeux du client ; 2/ le consultant, happé par un autre mandat, manque de temps ; 3/ l'intervention est considérée comme terminée lors de la mise en place du plan d'action et 4/ le modèle de la mesure pré-post se défend difficilement auprès du client (Roy et Savoie, 2012).

2.2. A la base, l'expertise est l'outil par excellence des représentants du personnel

Par sa nature, le CHSCT est caractérisé par une tension permanente entre la nécessité de construire son autonomie en tant qu'IRP, sans laquelle le point de vue sur le travail et la santé au travail aurait beaucoup de difficulté à être défendu, et le besoin de bâtir des convergences entre les différentes logiques présentes dans l'entreprise sans lesquelles une action pour l'amélioration des conditions de travail peinerait à être réellement efficace (Dugué et al., 2012). L'instance est à la fois incontournable et fragile dans l'entreprise. Incontournable, car traitant de nombreuses questions ouvertes par la jurisprudence. Mais à bien des égards, le dialogue social dans nombre d'entreprises fait passer le CHSCT pour un instrument du service Hygiène Sécurité Environnement [HSE], un outil dont le périmètre d'action reste limité (Jamet et Mias, 2012) mais aussi fragile, au sens où l'influence des représentants du personnel et, plus largement, l'efficacité de la démarche de prévention reposent sur la qualité des processus de délibération qui y sont à l'œuvre (Caron et Verkindt, 2009). Dans un tel contexte, la position de l'expert entre direction et représentation salariale n'est pas simple. Les cabinets sont en quelque sorte sommés de choisir entre satisfaire les représentants du personnel et fournir les employeurs.

De fait, l'expert CHSCT occupe une place particulière, au regard des différentes dispositions légales : il est « d'un côté » contre l'autre. Dans un arrêt du 29 septembre 2004, la cour d'appel de Reims a précisé sa position vis-à-vis du CHSCT et de l'employeur, dans les termes suivants : « L'expert [du CHSCT] n'est ni un expert judiciaire, ni l'expert de l'entreprise, mais l'expert du CHSCT, auquel il est lié par un contrat, à l'égard duquel l'entreprise reste un tiers, même si les frais d'expertise sont à sa charge » (Litim et al., 2012 : 228). L'expertise est un outil des élus, au cœur des rapports de force au CHSCT. Par-delà la diversité des postures syndicales vis-à-vis de la santé au travail (Goussard, 2015) et des figures des consultants en prévention des risques professionnels (Chakor et Massot, 2014), l'expertise est globalement valorisée pour les connaissances qu'elle produit sur la situation étudiée. Elle permet aux représentants du personnel de se constituer une « contre expertise » (Delmas, 2011) face au discours patronal en matière de santé au travail, de préciser leur positionnement revendicatif, de formuler des réponses juridiques aux pathologies du travail au sein des institutions représentatives du personnel et de rendre publiques ces situations, d'en dévoiler l'ampleur, de rompre parfois avec une vision individualisante du problème et de mettre en discussion l'organisation du travail et les conditions de travail. Toutefois, les liens étroits qu'entretiennent les organisations syndicales avec certains cabinets d'expertise (Cristofalo, 2011) sont aussi un argument pour les directions d'entreprise qui mettent en doute la neutralité des experts et par là, les conclusions auxquelles ils aboutissent et ce, en dépit de leur agrément ministériel. Car l'enjeu, pour les employeurs, est que leur responsabilité à l'égard des risques professionnels ne soit pas reconnue, d'où l'éviction du débat sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sur l'organisation du travail (Goussard, 2015).

Même si l'ergonomie n'est pas seule à contribuer dans cette expérience, l'expertise menée pour le compte du CHSCT ou du CSE est une forme d'intervention ergonomique. En raison des caractéristiques de cette discipline, l'expertise – c'est-à-dire l'intervention – entraîne nécessairement une série de transformations dans l'organisation (Nkuitchou Nkouatchet, 2015 ; Violleau & Dugué, 2021). Elle s'appuie sur des entretiens avec les salariés et une certaine connaissance du terrain, passe par une analyse précise du travail et de ses contraintes ainsi que des difficultés qu'il suscite, vise à l'identification de facteurs de risques professionnels et, par-là, à inciter – parfois à contraindre – l'employeur à adopter certaines mesures de prévention ou de protection.

3 - De l'agrément du ministère du Travail à la certification du privé

On n'a pas encore assez de recul pour observer de grands bouleversements dans le fonctionnement de l'expertise. Dans son déroulement, elle reste fondée sur quelques articles du Code du travail qui n'a pas changé ; les directions des entreprises la vivent toujours à peu près de la même façon, accusant les syndicats de les empêcher de mener à bien leur projet. Mais fondamentalement, la nouvelle procédure d'habilitation auprès d'un organisme certificateur privé modifie la nature de sa régulation, et ouvre la question de la « libéralisation » de l'expertise CSE-QTE.

3.1. Les enjeux de la certification

L'un des aspects marquants de la réforme se trouve dans le changement apporté à la démarche que devait mener l'expert CHSCT en vue d'obtenir son agrément ministériel. Procédure sélective, l'agrément signifiait essentiellement aux parties prenantes de l'expertise que la Direction générale du travail (DGT, Ministère du travail) avait avalisé la méthode d'intervention déposée par un cabinet. L'une des phases décisives de la procédure d'agrément d'un cabinet auprès de la DGT, était l'examen de cette pièce du dossier de candidature appelée « note méthodologique ». Cette évaluation était faite, notamment, par les membres de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS). Le cabinet agréé devait ensuite envoyer au moins un rapport d'expertise par an à la DGT, pour visa. Deux agents lisaient le rapport d'expertise afin de vérifier la conformité du contenu avec les recommandations officielles de la Direction générale du travail. Il s'ensuivait ce genre d'échanges : « Vous n'avez pas rencontré le médecin du travail. // Il ne voulait pas nous voir. // Mais vous auriez quand même dû insister... ». La validation méthodologique accordée au cabinet était ainsi renouvelée – ou non – année après année.

Désormais, l'ensemble des organismes ayant l'ambition d'intervenir auprès des CSE doivent acquérir une habilitation auprès d'un certificateur agréé par le Comité français de certification (COFRAC). L'article 2 de l'arrêté du 7 août 2020, mentionne que la certification a pour objet d'attes-

ter que l'organisme expert dispose des compétences nécessaires pour répondre à la demande d'expertise formulée par le CSE. Cette certification « Expert CSE » s'apparente à une démarche qualité de type ISO. En schématisant, nous pouvons dire qu'avec l'agrément c'est la qualité des travaux qui était évaluée en se souciant peu de la manière dont le cabinet userait pour produire ; aujourd'hui c'est un peu l'inverse. La priorité est donnée à la vérification du « comment » les expertises sont-elles faites, de façon très procédurale ; mais le résultat final se trouve comme dans l'angle mort de la procédure. La délivrance de la certification est organisée selon un cycle de cinq ans. Si l'issue de l'audit initial (documentaire et site) est favorable, le maintien de la certification est conditionné par la réalisation de quatre audits de surveillance annuels. « La certification Qualianor ⁶ Expert CSE a pour objet d'attester la capacité de l'organisme concerné à mettre en œuvre et tenir à jour un système de management de la qualité. Les conditions techniques définies et notamment les types et durées des audits répondent aux règles internationales définies par les organismes d'accréditation ainsi qu'aux exigences de l'arrêté. [...] Et conformément à l'article 13 de l'arrêté, Qualianor peut être amené à réaliser un ou plusieurs audits hors cycle dans les locaux qu'occupe l'organisme expert certifié sur demande du directeur général du travail. Ces audits, hors programme de certification, et dont la durée et l'étendue sont définies en fonction de la demande formulée par le directeur général du travail sont facturés en sus » (Qualianor, 2021).

On peut tout à fait estimer que l'agrément s'obtenait sur des garanties méthodologiques que le candidat apportait au Ministère du travail. C'est à travers ces engagements que le cabinet d'expertise montrait qu'il s'était approprié la volonté du législateur et les recommandations du Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT). Pour postuler à l'agrément du Ministère du travail, il convenait d'avoir une vision large du contexte législatif, politique et économique de l'expertise. Même si un certain nombre de garanties doivent toujours être apportées par le candidat à l'habilitation pour réaliser des expertises CSE, les institutions historiques comme l'ANACT, l'INRS et d'autres qui instruisaient la qualité scientifique des travaux, ne sont plus de la partie. Un certain nombre d'experts de notre entourage redoutent que cette donne nouvelle ne favorise l'entrée des acteurs alternatifs sur le marché, qui ne feraient pas grand cas de la qualité des rapports. En effet, la procédure de certification ne s'intéresse pas explicitement à la méthodologie de l'intervention. Elle s'occupe de la qualité et de l'amélioration continue du processus de production. Le certificateur donne son habilitation à un organisme qui fait de la formation Microsoft ou de la formation en surveillance des sites par des systèmes électroniques de sécurité, sans vraiment s'occuper du contenu de la formation qu'il donne. Le seul élément qui semble l'intéresser est : quels sont les moyens que le candidat à la certification peut mobiliser pour réaliser ses interventions ? Donc le certificateur questionne principalement sa relation contractuelle, sa documentation, son service après-vente (SAV), etc.

Le référentiel définissant les exigences de la certification vis-à-vis des experts appelés à intervenir auprès des CSE, au sens des articles L. 2315-94

8. Certificateur accrédité par le COFRAC et qui a remporté le marché de l'habilitation des experts auprès des CSE.

du Code du travail, laisse clairement penser que la démarche vise à garantir la qualité des prestations confiées aux professionnels. Ceux-ci ont pour mission d'éclairer les membres du CSE, en leur apportant une information claire, précise et impartiale, en établissant un diagnostic, en présentant des propositions d'actions et des solutions concrètes : 1/ Lorsqu'un risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement ; 2/ En cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévus au 4° de l'article L. 2312-8 ; 3/ Dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, en vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle. Le référentiel insiste notamment sur les qualités comme le « leadership et l'engagement » du cabinet d'expertise à l'égard de l'efficacité du système de management de la qualité. L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de son système de management de la qualité afin d'améliorer ses performances dans ce domaine. Il prend en compte notamment le retour d'expérience comprenant celui de ses sous-traitants éventuels, les résultats des audits internes et revues de direction (Qualianor, 2021).

3.2. Vers une libéralisation de l'expertise CSE ?

La question de la légitimité se pose pour un grand nombre d'experts et de consultants, parce que l'habilitation se fait par un organisme extérieur au ministère du travail. Encore une fois, le recul est insuffisant pour procéder à une réelle évaluation de la transformation en cours. Cependant nous pensons que les pouvoirs publics ne veulent plus assumer un rôle de premier plan dans la régulation de l'expertise, au nom d'une bataille entamée il y a plusieurs décennies en faveur d'une « privatisation » ou d'une « libéralisation » des certifications et autres procédures de contrôle dans les métiers de consultants – y compris dans les domaines liés au travail et à l'emploi. Les choses semblent évoluer non seulement vers une dérégulation au niveau de la qualification des intervenants, mais également en ce qui concerne les pratiques professionnelles. Or jusque-là, en dépit des différences de pratiques entre cabinets, liées aux appartenances ou aux sensibilités syndicales des acteurs, on retrouvait généralement les gens d'un même monde. Cela risque de disparaître. Cette dérégulation pourrait affecter profondément les rapports entre cabinets et CSE, puisque la dimension commerciale de la relation entre le « système-intervenant » et le « système-client » (Lippitt et al., 1958) se fera de plus en plus explicite. Un expert CSE nous faisait part récemment de son inquiétude de voir l'expertise s'« ubériser », avec de nouveaux intervenants qui viendraient casser les prix et proposer d'autres services aux instances représentatives du personnel.

Si la crainte peut sembler excessive de prime abord, il suffit de se souvenir que les représentants du personnel au CSE peuvent être amenés à participer au financement de l'expertise « projet important » jusqu'à hauteur de 20 %, pour saisir toute la dimension de la menace. La perspective

de financer l'expertise change quelque chose, psychologiquement au moins, au rapport des représentants du personnel à ce dispositif. Il y a un contentieux en cours, avec la question de constitutionnalité qui a été posée au sujet du remboursement des frais de l'expertise lorsqu'elle est déboutée par la Cour de cassation. Avec la réforme du Code du travail, il n'y a plus d'appel : il y a le référé et ensuite l'affaire passe directement en Cour de cassation. La décision du tribunal n'étant pas suspensive, il n'y a plus d'appel. Alors, la question qui se pose est celle-ci : que se passe-t-il si la Cour de cassation rend une décision de justice favorable à la direction et invalide l'expertise ? L'expert est-il payé ou non ? Qui paye ? L'Avocat général a accepté que cette affaire puisse passer devant le Conseil constitutionnel. Cela modifie la position des élus par rapport à l'expert. Déjà, la relation entre représentants du personnel et experts n'est plus tout à fait ce qu'elle était il y a encore quelques années. Autant avec le CHSCT, en particulier lorsqu'il s'agissait d'un cabinet militant, l'expert avait l'impression d'une espèce de familiarité idéologique, d'une affaire partisane, le sentiment qu'il offrait des ressources au combat syndical dans le cadre du dialogue social (Chakor & Massot, 2014), autant aujourd'hui, on perçoit qu'une simple relation entre prestataire et donneur d'ordre est en train de s'installer. La relation s'est un peu aplatie au niveau de son contenu idéologique et politique.

Conclusion

Cet article a voulu déchiffrer le fonctionnement du système de l'expertise à travers la relation spécifique, complexe, qui se noue entre les intervenants et leurs clients. Sa principale ambition étant pratique ou politique, dans la mesure où nous entendons modestement contribuer à la réflexion sur la transformation en cours dans le monde de la prévention des risques professionnels. L'une des originalités de l'expertise menée pour le compte du CHSCT, aujourd'hui du CSE, réside dans le fait que le prestataire adresse son produit à un client composite qui a généralement deux points de vue différents sur l'objet même de l'intervention. Par ailleurs le commanditaire, l'instance représentant le personnel pour les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail, n'est pas le payeur – l'employeur. On n'a pas encore assez de recul pour observer les changements en cours dans l'ordre de l'expertise, en particulier parce que la Covid-19 a fait son irruption au moment même où les CSE essayaient de se mettre à jour par rapport à leur nouvel environnement organisationnel et juridique. Dans son déroulement, l'expertise s'appuie certes sur les mêmes fondements juridiques ; mais fondamentalement, la procédure d'habilitation des experts auprès des CSE modifie la nature de sa régulation. Dès lors, la question se pose de savoir si on s'achemine vers une libéralisation pure et simple de l'expertise CSE-QTE. Celle-ci deviendrait alors une sorte d'outil d'amélioration continue des relations professionnelles, ouverte à des acteurs qui ne seraient plus obligés de souscrire aux anciens engagements méthodologiques et déontologiques qui avaient porté l'expertise CHSCT sur ses fonts baptismaux.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Babeau, O. (2007), « Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie », *Revue française de gestion*, 174(5), pp. 43-59.
- Baron, X. (2008), « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? », *Savoirs*, 16(1), pp. 11-52.
- Berger, E. (2012), « Controverse sur l'agrément d'experts CHSCT », *Santé et travail*, n° 78, avril.
- Berrebi-Hoffmann, I. & Lallement, M. (2009), « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126(1), pp. 5-12.
- Bouffartigue, P., Giraud, B. (2017), « Les CHSCT et le droit à l'expertise : recours et usages », *La Revue des conditions de travail*, n° 7, décembre, ANACT/ARACT Le Réseau, pp. 62-73.
- Bouville, G. (2016), « L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, n° 101, pp. 25-43.
- Caron, M., Verkindt, P.-Y. (2009), « Laisser sa chance à l'intelligence collective dans l'entreprise : regards sur les rapports entre l'expertise et les instances de représentation du personnel », *Droit social*, n° 4, pp. 425-435.
- Cazamian, P. (1987), *Traité d'ergonomie*, Octarès Entreprises, Marseille.
- Chakor, T., Massot, C. (2014), « Les figures diversifiées des consultants et experts en prévention des RPS », *La Revue des conditions de travail*, ANACT / N°01.
- Cristofalo, P. (2011), *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)*. Thèse de sociologie. Université Paris-Ouest-Nanterre-La-Défense.
- De Bandt, J. et Gadrey, J. (Sous la dir.) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions, Paris.
- Direction générale du travail (2010), *Présentation des résultats du questionnaire CHSCT « travailler-mieux »*. Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Fonctionnement-et-activite-du.html>
- Direction générale du travail (2020), *Bilan 2019 de l'activité des experts agréés auprès des CHSCT. Evolutions 2013-2019*. Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.
- Dugué, B., Petit, J., Pinatel, C. (2012), *Le CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, Anact, Lyon.
- Dugué, B., Ponge, L., Commission RP2 de la SELF (2016). *Les pratiques de l'ergonome auprès des IRP/CHSCT*, Actes du 51ème Congrès de la SELF, Marseille, 21-23/09/16.
- Foucault, M. (1976), *Histoire de la sexualité, tome 1 : La Volonté de savoir*, Gallimard, Paris.
- Gâche, F., Spire, N., Barnier, L.-M., Fortino, S. et Tiffon, G. (2013), « L'expertise CHSCT en débat », *La nouvelle revue du travail [En ligne]*, 3, consulté le 20 avril 2021.
- Gaillard, A. (2017), *Repérer, reconnaître et prévenir les risques psychosociaux. Une analyse institutionnelle et économique du cas français*. Thèse de doctorat en Sciences économiques. Université de Bourgogne Franche-Comté.
- Gaillard, I., de Terssac, G. (2013), « Risques Psycho-Sociaux et Organisationnels : Quel rôle du CHSCT ? » In Abaléa F, Mias A (s/d), 2013, *Organisation, gestion de production et santé*, Octarès, Toulouse.
- Goussard, L. (2015), « Une expertise CHSCT pour faire face aux suicides au travail ? Les usages limités d'une expertise pour risque grave dans l'industrie automobile », *Sciences de la société*, 95 | 2015, pp. 9-24.
- Guillas-Cavan, K. & Kahmann, M. (2018), « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », *La Revue de l'Ires*, 94-95(1), pp. 155-178.
- Jamet, L., Mias, A. (2012), « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction », *La Revue de l'Ires*, 3 (n° 74), pp. 75-102.
- Lerouge, L., Verkindt P.-Y. (2015), « Sauvegarder et renforcer le CHSCT : un enjeu majeur de santé au travail », *Droit social*, Paris, N° 4, Avril, pp. 635-366.
- Litim, M. & Castejon, C. (2010), « Protéger la santé des travailleurs : pour que la mission du CHSCT ne devienne pas impossible », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), pp. 139-150.
- Litim, M., Zittoun, M. & Bricc, C. (2012), « L'intervention au-delà de l'expertise CHSCT : entre action et instrument d'action », *Bulletin de psychologie*, numéro 519(3), pp. 227-237.

Nkuitchou Nkouatchet, R. (2015), « De l'usage de la sociologie dans l'intervention ergonomique », HAL Archives ouvertes-01222056.

Poupeau, F.-M. (2017), « Travailler le client pour « réussir » une mission. Ethnographie d'une expérience de conseil en stratégie », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 59 - n° 4 | Octobre-Décembre, mis en ligne le 07 décembre 2017, consulté le 13 avril 2022.

Qualianor Certification (2021), *Référentiel Expert CSE*, Saint Paul Trois Châteaux, 13 p.

Richer, M. (2013), « Les experts CHSCT : une nécessaire refondation », *La lettre de Metis. Correspondances européennes du travail*, 2 octobre.

Roland, C., Reynood, N. (1986), « Management stratégique dans les industries émergentes à haute technologie », *Revue d'économie industrielle*, vol. 37, 3e trimestre, pp. 15-30.

Roy, F. & Savoie, A. (2012), « Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens », *Le travail humain*, vol. 75(4), pp. 377-397.

Spire, N. (2013), « L'expertise CHSCT : engagement ou indépendance ? Quelques réflexions autour du positionnement et du rôle de l'expertise CHSCT », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 3.

Verkindt, P.-Y. (2014), *Le CHSCT au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*, Rapport au Ministre du travail, Paris, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Violleau, C. & Dugué, B. (2021), « Pratiques d'ergonomes et dynamiques de transformation dans le cadre de l'expertise SSCT pour les CSE », *Activités* [En ligne], 18-1 | 2021, mis en ligne le 15 avril 2021, consulté le 16 janvier 2022.

Zittoun, P. (2013), « Dispositif », In Dasillo, I. avec Barbier, R., Blondiaux, L., Chateauraynaud, F., Fourniau, J.-M., Lefebvre, R., Neveu, C. et Salles, D. (Dir.) (2013), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, GIS Démocratie et Participation, Paris.





Les syndicats enseignants américains face à la décision Janus vs. AFSCME (2018)

Marie A. Menard

Résumé : Le tournant conservateur pris par la Cour Suprême Américaine a permis en 2018 l'aboutissement d'une série d'attaques contre un des leviers de financement des syndicats du secteur public aux Etats-Unis : les frais d'agence. La décision *Janus vs. AFSCME (2018)* rend illégale la collecte de ces frais auprès des fonctionnaires non-syndiqués, notamment les enseignants. L'objectif est de favoriser les comportements de « passagers clandestins » (Olson) et ainsi inciter à une désyndicalisation. A l'aide d'une méthodologie mixte, cet article démontre l'absence d'argument quantitatif en faveur d'un impact significatif de la loi sur le nombre d'adhérents du plus grand syndicat du secteur public : la *National Education Association (NEA)*. L'approche qualitative vise à expliquer ces résultats à la lumière des stratégies adoptées par les leaders syndicaux en amont et en aval de la décision, dans un contexte de vague de grèves enseignantes exceptionnelles. Les stratégies mises en place par les syndicats ont pour objectif de réaffirmer leur légitimité en s'appuyant sur l'échelle locale et les relations interindividuelles entre leaders locaux et membres de base pour inciter à l'adhésion et maintenir leur légitimité.

Mots clés : syndicalisme enseignant, Janus, méthodologie mixte, renouveau syndical

Introduction

Comme en Europe, le syndicalisme américain fait face à une crise continue depuis la fin du siècle dernier notamment depuis la présidence Reagan (Peltzman 2014), sous forme d'un déclin du nombre d'adhérents (Dunn & Walker, 2016), financier et symbolique (Lichtenstein 2013). La présidence Trump, la Cour suprême conservatrice et la majorité républicaine de ces dernières années ont participé à cet affaiblissement en faisant la promotion d'un modèle de relations professionnelles dans lequel les syndicats ont moins de pouvoir. Ils remettent notamment en cause le système de monopole de la négociation collective, par l'organisation élue sous la forme de syndicat représentatif (*union shop*). La décision récente de la Cour suprême *Janus vs. AFSCME (2018)*, fruit du lobbying antisyndical conservateur, s'inscrit dans une stratégie d'affaiblissement des syndicats en interdisant à ceux du secteur public de collecter des « frais d'agences » (*agency fees*), c'est à dire de pouvoir obliger les salarié·es non adhérent·es au syndicat représentatif à payer une contribution pour services rendus dans la négociation du contrat. Loin de représenter une dimension secondaire de l'organisation syndicale, ce système de frais d'agence s'inscrit dans la construction historique du modèle du syndicalisme étasunien. Si leur montant ne peut léga-

lement pas être supérieur aux frais d'adhésion au syndicat, ils sont souvent équivalents ce qui permet de neutraliser en partie le bénéfice de la non-adhésion et ce d'autant plus que l'adhésion donne accès à des réductions (*member benefits*) sur des abonnements téléphoniques, assurances santé, voyages etc.

Cet article vise à rendre compte du contexte historique qui a rendu possible la décision Janus, puis à évaluer ses conséquences sur les syndicats du secteur public via l'exemple des syndicats enseignants, notamment la NEA (*National Education Association*). Ce syndicat représente plus de 3 millions d'employé·es et constitue le plus grand syndicat de travailleur·es qualifié·es aux Etats-Unis¹. Comme le reste des syndicats du secteur public, celui-ci a condamné la décision Janus comme présageant une baisse significative de l'adhésion syndicale. Notre article montrera l'absence d'argument quantitatif en faveur d'une corrélation entre le passage de la loi et une baisse du nombre d'adhérent·es à la NEA. Interrogeant le décalage entre la perception de la loi par les syndicats et la réalité de son impact, on montrera les stratégies de résistances et les adaptations entreprises par le syndicat et ses leaders, à différentes échelles, pour maintenir leur pouvoir de négociation.

Le modèle syndical anglo-saxon

Le modèle syndical établi aux Etats-Unis est très différent du système français. Il pratique une forme de monopole syndical (*union shop*) organisée à l'échelle d'une unité de négociation, (*bargaining unit*¹), généralement à l'échelle d'une entreprise. Autrement dit, un seul syndicat assure la représentation de toutes les employé·es de l'unité de négociation. Le syndicat est élu par les employé·es lors d'un scrutin supervisé par une agence de l'Etat fédéral, le NLRB (*National Labor Relation Board*). Une fois le syndicat élu, celui-ci négocie le contrat de travail au nom de toutes les employé·es, syndiqué·es ou non. Les employé·es non-syndiqué·es peuvent être tenu·es de verser une compensation sous la forme de frais d'agence au syndicat négociant leur contrat. L'évolution historique de ces règles et le contexte dans lequel s'inscrit la décision Janus seront traités en détail plus tard dans l'article (2.1).

Méthodologie

Cet article se base sur une méthodologie mixte qui croise une approche quantitative et une approche qualitative sociohistorique (entretiens semi-directifs, sources secondaires historiques et archives)

Approche quantitative :

En utilisant les données mises à disposition par le syndicat enseignant NEA l'approche quantitative permet d'évaluer les effets de la loi *Janus vs AFSCME* sur le nombre d'adhérent·es à la NEA². En effet, les différents niveaux de législation qui se superposent en matière de droit du travail (national, fédéral et local) font qu'en réalité seuls 22 des 50 États des Etats-Unis (auquel s'ajoute le District de Columbia) sont concernés par cette loi, puisque pour les autres, ces frais d'agence sont déjà interdits localement. La comparaison entre les *variations* du nombre de membres dans les États affec-

1. A moins de compter l'AFL-CIO comme un syndicat et pas comme une confédération, en terme de nombre de membres, la NEA est la plus grande devant la SEIU et l'AFSCME ou encore les Teamsters.

2. Les données de l'AFT, numériquement bien plus faible que la NEA en nombre de membres, ne sont pas communiquées publiquement

tés par Janus et celles des Etats non-affectés par Janus³, sur la période du passage de Janus (2016-2020), doit nous permettre de formuler des hypothèses sur l'effet potentiel de la loi sur la densité syndicale. La régression linéaire opérée à partir de la base de données vise ainsi à vérifier 1) s'il y a un argument en faveur d'une relation de corrélation entre le passage de la loi et la variation des membres de la NEA et 2) dans l'hypothèse où cette corrélation existe si la loi Janus a eu l'impact négatif prédit par les syndicats sur le nombre de membres. Un autre facteur influant le nombre de membres adhérents à la NEA et dont l'impact est vérifié par cette étude est la présence ou non d'une grève victorieuse menée cette même année 2018. En effet, l'année 2018 est aussi l'année où, pour la première fois depuis plus de 20 ans, 8 Etats Américains ont vu leur corps enseignant se mettre en grève au niveau de tout l'Etat. L'impact médiatique de cette vague de grèves a été considérable et doit donc être pris en compte comme une autre variable potentiellement explicative, voire co-explicative des résultats obtenus par notre étude. Les données sont également contrôlées par la variation de la population totale de chaque Etat entre 2017 et 2020.

Cette approche quantitative est croisée avec une trentaine d'entretiens semi-directifs menés avec des membres de l'*Oklahoma Education Association* (rattaché à la NEA), de l'*Oklahoma-City-AFT (American Federation of Teacher)* et le *Chicago Teachers Union (AFT)*. Ces syndicats font partie des organisations observées dans le cadre de ma thèse et constituent des exemples complémentaires. En effet, ces syndicats opèrent dans des contextes différents : républicain et conservateur dans l'Oklahoma, avec une faible densité syndicale chez les enseignant·es (54%), et démocrate à Chicago, avec une forte syndicalisation enseignante (93%). Les entretiens ont porté sur les conditions de travail des enseignant·es, l'impact de Janus, leur pratiques militantes et syndicales notamment pendant la grève de 2018, et enfin les discours revendicatifs développés avant, pendant et après la grève.

2 - Janus: une révolution ?

2.1. Janus dans l'histoire longue du système des *union shop*.

La période du New Deal marque la naissance du système syndical états-unien, puisque le *Wagner Act*, adopté en 1935 établit officiellement le *union shop*. Le premier mandat de Roosevelt connaît une intense conflictualité sociale marquée par des vagues de grèves importantes dans le secteur agricole, du textile et de l'acier et une répression antisyndicale allant parfois jusqu'à l'intervention des forces armées contre les grévistes (Huret et al., 2020). Dans ce contexte, le *Wagner Act* vise à protéger les employé·es contre les abus du patronat et à minimiser le nombre de conflits dans le paysage industriel. Il autorise notamment les *closed shops*, c'est-à-dire le fait que dans une entreprise, les employé·es soient obligé·es d'adhérer au syndicat élu pour être embauché·es. Or, au lendemain de la seconde guerre mondiale, la loi Taft-Hartley (1947) vient amender le *Wagner Act* en abolissant les *closed shop* et en amenuisant le pouvoir financier des syndicats. Elle introduit la possibilité pour chaque Etat, notamment les plus conservateurs dans le

3 Puisque les populations sont très variables d'un État à l'autre, ces nombres sont calculés en base 100

Sud, d'adopter des lois dites « du droit au travail » (*right-to-work laws*) (Lichtenstein 2013; Julliard 2013). Ces lois maintiennent le principe du monopole syndical (*union shop*) mais favorisent les comportements de “*passagers clandestins*”, c'est-à-dire la possibilité pour les employé·es de bénéficier de la négociation menée par le syndicat sans y adhérer ou verser de frais compensatoires.

La loi Taft-Hartley entraîne une baisse de la densité syndicale dans le secteur privé. A l'échelle nationale, la légalisation du syndicalisme du secteur public en 1962 provoque au même moment une forte augmentation du taux de syndicalisation du secteur public qui se poursuit dans les années 1970 (Faue 2017; McCartin 2008). Cependant, ce relatif dynamisme du syndicalisme du secteur public par rapport au secteur privé doit être nuancé à l'aune des restrictions importantes des possibilités d'actions des fonctionnaires, puisque la loi Taft-Hartley interdit par exemple la grève au sein du secteur public.

Le système de frais d'agences (*agency fees*) se développe historiquement dans la lignée de ces transformations, avec l'émergence des *agency shops* qui, minoritaires à la fin des années 1950 (Theodore 1959), se multiplient progressivement dans les années 1970 dans les Etats non soumis aux « lois du travail ». Les frais d'agence, prélevés directement sur le salaire des employé·es, sont mis en place entre autres pour compenser les services rendus de négociation de contrat, entrepris par le syndicat représentatif, et qui profite à l'ensemble de l'agence. Cette logique vise à internaliser les externalités positives produites par le syndicat. Par exemple à Chicago, les frais d'agence sont aussi importants que le montant d'une adhésion au syndicat CTU ; il n'y a donc a priori pas de différence entre le fait d'être membre ou non du syndicat sur le plan strictement financier, ce qui est d'ailleurs un argument utilisé par les syndicats pour convaincre des payeurs de frais d'agence de devenir membres. En réaction à la multiplication des *agency shops*, la décision de la Cour Suprême *Communication Workers of America vs. Beck* (1988) vient contraindre l'étendue des frais d'agence en stipulant qu'ils ne peuvent couvrir que les frais engagés par le syndicat pour la négociation collective, et non plus les frais liés par exemple aux activités politiques du syndicat. Cette décision vise à réduire la somme que peut représenter ces frais d'agence par rapport à la somme que représentent les frais d'adhésion à un syndicat, et donc diminuer *in fine* les ressources financières des syndicats. Les frais d'agence sont ainsi devenus progressivement le cœur de cible des opposants aux syndicats américains. Le patronat et les conservateurs américains remettent en cause la légitimité de ces frais tout en cherchant à limiter leur montant pour affaiblir les syndicats dans leur assise sociale. Au nom de la liberté individuelle d'association stipulée par la Constitution Américaine, les opposants aux frais d'agence posent la question suivante : est-il constitutionnel qu'un·e employé·e de la fonction publique, qui ne veut pas adhérer au syndicat, doive néanmoins participer à son financement ?

Janus revient sur un jugement précédent, *Abood vs. Detroit Board of Education* 431 US. 209 (1977) qui avait tranché à l'époque en faveur du système de frais d'agence dans le secteur public, ne voyant aucune incompatibilité entre ce dernier et l'article 1er de la Constitution américaine. En avril 2018,

la Cour a donné raison à Mark Janus, un fonctionnaire qui avait porté plainte contre son syndicat, l'AFSCME (syndicat des travailleurs municipaux), avec le soutien de lobbies conservateurs comme la *National Right-to-Work Foundation*. Ce revirement s'explique par un contexte politique et institutionnel exceptionnellement conservateur et constitutionnaliste depuis la nomination de trois nouveaux juges conservateurs par le président Trump.

Selon les principaux syndicats du secteur public (AFSCME, NEA, AFT) Janus menace à terme la pérennité des syndicats. Le communiqué de presse de la NEA de janvier 2018 est sans appel : "*Janus v. AFSCME aims to take away the freedom of – and opportunity for – working people to join together in strong unions*" (Association 2018 s. d.)⁴. Or pour mesurer l'impact de Janus, il faut tenir compte de l'accumulation d'attaques récentes menées contre les frais d'agence, mais plus largement contre le syndicalisme du secteur public. La loi Walker de 2011 dans le Wisconsin menaçait localement les possibilités de négociations collectives des fonctionnaires et avait ainsi suscité de fortes manifestations jusqu'à l'occupation du congrès de l'Etat (Kesselman 2014). Avant même que le jugement Janus ne soit prononcé, les syndicats ont affiché publiquement leur opposition à une telle décision qui, selon eux, pourrait engager une baisse du nombre d'adhérent·es et une baisse des cotisations en encourageant les comportements de passagers clandestins. Cette prédiction d'un impact négatif de la loi sur le nombre de membres fut largement reprise dans les médias spécialisés et nationaux et a amené à l'organisation des syndicats pour anticiper ses effets.

2.2. La coalition des syndicats du service public

Les syndicats enseignants représentent le plus grand groupe de travailleurs et travailleuses syndiqués dans le secteur public (au total 4,7 millions de membres). Pour s'opposer à la décision *Janus vs. AFSCME (2018)*, les syndicats ont organisé des marches comme les "*Working People Day of Action*" au printemps 2018 dans les grandes villes du pays et mené depuis 2015 une campagne d'information à destination de ses membres à propos de la décision Janus et de ses potentielles conséquences. Les interprétations de cette loi formulées par les deux syndicats diffèrent peu : ils dénoncent tous les deux une lutte antisyndicale menée par des lobbies conservateurs et des alliances de patrons, qui menacent directement les conditions d'organisation des travailleur·ses. La NEA, l'AFT (*American Federation of Teachers*) et d'autres syndicats du service public comme l'AFSCME et le SEIU (*Service Employees International Union*) ont d'ailleurs rédigé un courrier commun en septembre 2017 alertant sur les effets de Janus : "*The Janus case is a blatantly political and well-funded plot to use the highest court in the land to further rig the economic rules against everyday working people.*"⁵ Or, une telle coalition des syndicats, notamment enseignants, autour de la campagne contre Janus pose plusieurs questions historiques.

En effet, la NEA et l'AFT ont des histoires et des traditions politiques sensiblement différentes tant sur leur conception du syndicalisme que dans leur démographie, comme l'illustre l'échec de leur tentative de fusion en 1998. La NEA est une association professionnelle (*craft unionism*) avec des

4. Trad. «Janus v. AFSCME cherche à retirer la liberté – et l'opportunité – qu'ont les travailleurs et travailleuses d'unir leur force dans des syndicats puissants.»

5. Trad. "Le jugement Janus n'est qu'une stratégie purement politique et très bien financée qui consiste à utiliser la plus haute juridiction de pays pour biaiser les règles économiques au détriment des travailleurs et travailleuses."

positions politiques historiquement plus conservatrices que les autres syndicats (Murphy 1990). L'AFT quant à elle, par sa filiation avec l'AFL-CIO, et surtout à travers son rattachement à l'histoire du CIO, s'inscrit quant à elle dans un syndicalisme d'industrie, avec une tradition politique plus radicale et une intégration plus forte des travailleurs et travailleuses noires. La ressemblance de leur rhétorique et leur coalition autour de l'opposition à Janus pose alors la question de l'évolution de la NEA vers un modèle plus progressiste (notamment sur la question de la race et de la classe) et invite à une investigation historique approfondie, notamment sur l'évolution des syndicats enseignants dans le Sud durant les dernières décennies.

2.3. Janus : une baisse inéluctable du nombre d'adhérent·es ? L'exemple de la NEA

Pour planifier sa stratégie post-Janus, les équipes fédérales de la NEA ont produit en 2017 des prédictions chiffrées des conséquences potentielles de la loi sur le nombre d'adhésions, et donc sur les rentrées d'argent futures du syndicat. Ainsi, les budgets prévisionnels de 2018-2020, produits par le comité du budget NEA, font-ils la prédiction d'une baisse de plus de 300,000 membres d'ici à 2020 (cf. Annexe).

Si la part de membres payant des frais d'agence (*agency fees*) semble faible comparée au nombre total de membres (environ 1,2%), on voit que le syndicat prévoyait que Janus induise également une baisse ses membres actifs. Face à ces difficultés anticipées, le syndicat prévoyait d'adapter sa stratégie financière en augmentant ses revenus provenant de ses adhésions de 15 Millions d'ici à 2022, par l'augmentation du tarif de celles-ci pour les membres actifs (de 196\$ à 206\$ /par année). La NEA prévoyait aussi d'intensifier son activité de recrutement d'"allié·es" (*community ally*) pour compenser la perte de membres actifs. Quoique ces prévisions ne se soient pas réalisées, les exemples de stratégies de la NEA montrent les tentatives d'adaptation du syndicat pour compenser la baisse du nombre de membres liée au passage de Janus, qui semble absolument inéluctable aux yeux du bureau national.

3 - Résultats des régressions linéaires portant sur la corrélation entre le passage de la loi et le nombre de membres de la NEA selon l'État

La loi Janus a-t-elle entraîné une baisse de membres de la NEA dans les Etats où elle a été appliquée ? La base de données conçue et exploitée pour cet article compile les chiffres fournis par les rapports annuels financiers de la NEA entre 2016 et 2021 concernant l'évolution réelle du nombre d'adhérents pour les années 2017, 2018, 2019 et 2020. Pour chaque année et chaque État, on a le nombre de membres « actifs », le nombre de membres « autres » (incluant les retraité·es) et le total de ces deux catégories. La variation d'une année à l'autre est calculée en base 100 pour prendre en compte la variation de la population totale de l'Etat en question sur la période donnée. La base de données contient également comme données boo-

léennes pour chaque État s'il est impacté par le passage de la loi Janus (c'est-à-dire s'il autorisait précédemment les frais d'agence), s'il a connu une grève victorieuse durant l'année 2018 et s'il autorise la négociation collective. La base de données présente des données aberrantes pour l'Etat du Montana et celui du Nevada. Le Nevada a connu une variation de -48% de ses membres entre 2017 et 2018. Cette donnée n'est pas liée à une désyndicalisation massive mais à une scission de la section locale du Clark County qui a pris son indépendance de la NEA. A l'inverse, au Montana, l'augmentation de 30% du nombre de membres de la MEA-NEA entre 2017 et 2018 est liée à une fusion avec le syndicat local dépendant de l'AFT (MFT). Ces deux données s'inscrivent dans des événements qui dépassent le cadre de cette étude.

On teste également un autre facteur « grève » à partir de ces données. En effet, les syndicats et une partie de la littérature en science politique ont montré que tendanciellement, une grève victorieuse était souvent suivie d'une hausse du nombre de membres de ce syndicat (Hodder et al. 2017). Cela s'explique par le fait que la victoire valorise l'image du syndicat en illustrant sa capacité à gagner des négociations en faveur des travailleurs et des travailleuses. Par victorieuse, on entend une grève qui dont au moins une des revendications a été acceptée par l'employeur.

Soit *Janus* la proposition booléenne (oui/non) que l'Etat soit impacté par la décision de la Cour Suprême. On teste par des régressions linéaires que la loi a un effet positif sur la variation du nombre de membres selon leur catégories (total, actif, autres). On teste ensuite une autre proposition booléenne : la présence d'une grève victorieuse a eu un effet positif sur la variation du nombre de membres total.

Fig. 2 — Résultats des régressions pour la variation des membres « total », pour la variation des membres « actifs » et des membres « autres » selon le facteur « Janus » et « strike »

Indicateurs de coefficients de la régression Variation...	Valeur (p) (doit être inférieure à 0,05 pour indiquer une significativité)	Adjusted R-Squared (doit être supérieure à 0,4 pour indiquer une significativité)	Significativité de la relation de prédiction à partir des indicateurs de coefficients
...du nombre total de membres selon « janus »	0,1058.	0.033	Non-significativité
...du nombre de membres actifs selon « janus »	0,9107	-0,02056	Non-significativité
...du nombre de membres autres selon « janus »	0,9107	-0.02056	Non-significativité
...du nombre total de membres selon « strike »	0,9727	0.02081	Non-significativité

Quelle que soit la catégorie testée par les régressions linéaires, les indicateurs de coefficients indiquent une non-significativité de la relation prédictive entre le passage de la loi et la variation du nombre de membres dans les États impactés. Cela signifie que l'on n'a pas d'argument quantitatif pour valider l'hypothèse d'une influence de Janus sur la variation du nombre de membres.

Les résultats montrent plutôt une non-significativité de la relation de causalité entre le passage de la loi Janus et la variation du nombre de membres adhérents.

4 - Analyse des résultats

L'analyse par régression linéaire a montré des résultats non-significatifs pour les deux hypothèses. Par conséquent les données dont nous disposons ne permettent pas d'affirmer l'existence d'une corrélation entre le passage de la loi Janus et une perte d'adhésion dans les deux ans suivant le passage de la loi pour les membres de la NEA. C'est à dire que dans les Etats où la loi a interdit les frais d'agences, il y a eu des variations du nombre de membres, mais il n'est pour l'heure pas possible d'affirmer cette variation soit due à Janus ou à la présence d'une grève victorieuse. Si on s'en tient aux résultats que nous avons obtenus, on peut donc affirmer qu'ils ne confirment pas l'hypothèse formulée par les syndicats d'une baisse immédiate et significative du nombre de membres dans les États impactés par la loi Janus.

Dès lors, plusieurs hypothèses peuvent expliquer non exclusivement 1) la non-influence de Janus vs AFSCME sur les Etats concernés 2) le décalage existant entre la perception des conséquences de Janus par les syndicats et les conséquences réelles que la loi a eu sur le nombre d'adhésions.

4.1. Des stratégies préemptives efficaces

Un premier argument est que les syndicats sont parvenus à convaincre les payeurs de frais d'agence de devenir des membres adhérents. Cette hypothèse ressort des entretiens avec des leaders syndicaux, mais aussi de l'étude des rapports annuels des syndicats enseignants et le Bureau of Labor Statistics. Pour minimiser cet impact, les syndicats enseignants ont localement mis en œuvre des stratégies pour revaloriser la plus-value d'être membres en s'appuyant sur la direction du syndicat, mais aussi et surtout les leaders locaux, comme ce fut le cas à Chicago.

Extrait d'un échange avec Charlie, du *Education Policy Department* de CTU à propos de Janus :

“We did and have done a lot of work with our school delegates to make sure that all new CTU-eligible staff are signed up for membership and also did some direct outreach from the CTU office”⁶

Les leaders locaux ont mené, au sein de leur local, des entretiens en tête à tête dès mars 2018 avec les membres de base et notamment les nouveaux membres, pour s'assurer de leur adhésion. Ces stratégies sont les mêmes que celles déployées chaque année au moment du renouvellement des adhésions, dans les états *right-to-work*, comme le commente Holly, déléguée syndicale : “In Oklahoma we're already right-to-work... Too bad for you, that you have to fight for membership, but we have to do that already every

year.”⁷. Elles reposent principalement sur la présentation des avantages individuels liés à l’adhésion : assurances, promotion sur certains achats, protection en cas de litige avec l’administration etc. Certains contextes locaux sont plus favorables que d’autres à ces campagnes de persuasion. A Chicago, les entretiens ont montré que la densité syndicale chez les enseignants est telle (autour de 93%) que les enseignants avaient, avant Janus, l’impression d’être dans une situation de *closed shop* (c’est-à-dire que l’adhésion à CTU était obligatoire). Ce sentiment s’objectivait par le fait que le montant des frais d’agence était aussi élevé que l’adhésion au syndicat. Par ailleurs, l’organisation à petite échelle du syndicat (avec un ou deux leaders par école) favorise d’autres formes de coercition pour maintenir une forte adhésion syndicale. Même si le contrat a changé après Janus, dans une situation de telle densité syndicale, quitter le syndicat a un coût social très élevé par rapport aux collègues. Julia, une enseignante du primaire membre de CTU qui s’identifie comme « républicaine conservatrice » très critique du syndicat dit en entretien que la peur de « répercussion » vis à vis de ses collègues suffit à la faire rester au syndicat après Janus et à participer aux grèves, même si elle ne les soutient pas. D’autres locaux aux relais politiques plus forts ont adopté une stratégie législative, comme ce fut le cas à New York, où les syndicats ont poussé à l’adoption de la loi RRR sur le budget 2018 (Elliott-Negri et Kagan 2019). Cette loi retire l’obligation pour le syndicat de fournir les mêmes services aux membres et aux non-membres, ce qui rend plus attractif le statut de membre.

4.2. Une attaque plus symbolique que financière

Un second argument est que les conséquences de la décision Janus sont peut-être moins financières que d’ordre symbolique. En effet, Janus remet en question non seulement la légitimité des frais d’agence, mais aussi la légitimité des syndicats du secteur public à posséder le monopole de la négociation collective. Les lois du droit au travail (*right to work laws*) avaient ainsi, selon certains chercheurs (Ellwood et Fine 1987) un impact finalement assez négligeable sur la densité syndicale. Cependant, il existe un consensus scientifique autour de leur portée symbolique ; c’est-à-dire l’influence délétère de ces lois sur la représentation que se font les travailleurs et travailleuses de la capacité des syndicats à peser politiquement. Similairement, on peut postuler que Janus ne vise pas seulement à réduire les ressources financières des syndicats mais aussi à attaquer sur le plan symbolique les syndicats dans leur position au sein du champ politique. De même qu’une victoire syndicale entraîne tendanciellement un rebond dans le nombre d’adhésions (Hodder et al. 2017), une défaite a des conséquences négatives sur la représentation que se font les travailleur et travailleuses de la possibilité du syndicat à mener à bien son travail de négociation. La baisse significative du syndicalisme dans les années Reagan n’a pas été sans lien avec l’épisode de PATCO en 1981, où Ronald Reagan avait prononcé le licenciement de 11345 contrôleurs aériens grévistes (Goldfield 1989; McCartin 2008).

6. Trad. « Nous n’avons jamais cessé de travailler via nos leaders locaux pour que les nouveaux membres potentiels signent leur carte d’adhérent.es, et on a aussi mené des campagnes directement depuis le leadership du syndicat »

7. Trad. « Dans l’Oklahoma on est déjà « right-to-work »... Dommage que vous [les autres] ayez à vous battre pour les adhésions, mais nous on doit déjà faire ça tous les ans »

Au-delà des ressources financières sont donc attaquées les ressources symboliques et politiques du syndicat, via le jugement de la Cour Suprême. Ces ressources symboliques sont en effet également importantes pour le passage à l'action collective et notamment pour la mobilisation de leaders syndicaux, qui ne s'engagent que s'ils et elles font confiance au syndicat dans sa capacité à mener victorieusement une négociation. Cet impact particulier de Janus et ses conséquences doivent être également mesurés sur le temps long, comme un facteur potentiel de la dégradation de la confiance que portent les enseignants et enseignantes à leurs syndicats.

4.3. La légitimité des syndicats à l'épreuve de la grève

La troisième hypothèse, qui découle de ce qui a été développé plus haut, est que cette baisse prévue aurait été compensée, dans le domaine de l'éducation publique, par les victoires fortement médiatisées menées par les syndicats enseignants (NEA et AFT) entre 2012 et 2019. Cette hypothèse est nourrie par la relative embellie connue par l'AFT nationalement (en partie responsable des victoires de Virginie Occidentale) et la large couverture médiatique dont ces grèves ont profité. Ces grèves marquent un renouveau important du syndicalisme enseignant, non seulement par la mobilisation de plusieurs Etats pourtant très conservateurs, mais aussi par le recours à l'action radicale pour la première fois depuis plus de vingt ans. Cependant, la régression linéaire vérifiant la corrélation de la variation de membres de la NEA par rapport au facteur grève, c'est-à-dire, vérifiant l'impact d'une grève victorieuse en 2018 sur les Etats concernés, n'a pas non plus généré de résultats significatifs. Ces résultats doivent être discutés à l'aune de 1) l'absence de données concernant l'autre syndicat enseignant, l'AFT et de 2) des données qualitatives collectées lors des entretiens. Ces dernières mettent en cause l'idée qu'une grève victorieuse sur le plan des revendications a nécessairement un impact positif sur la relation entre les travailleurs et les travailleuses et leur syndicat.

La grève constitue un moment extraordinaire puisque de nombreux enseignant·es habituellement peu impliqués ou actifs deviennent particulièrement attentifs aux actions menées par leur syndicat (négociation, organisation stratégique etc.). A Chicago, la grève de 2019 a été organisée de bout en bout par le syndicat CTU/AFT, et sa victoire a permis au syndicat d'affirmer sa force dans la négociation avec la mairie telle que déjà illustrée par la grève victorieuse de 2012. Dans l'Oklahoma, la légitimité des syndicats a été remise en question tout au long de la mobilisation, comme en témoigne le fait qu'elle a permis une augmentation de salaire, mais pas une augmentation du nombre de syndiqué·es. Comme nous en informe les entretiens mais aussi le travail du sociologue Eric Blanc (Blanc 2020; 2019), la mobilisation⁸ a été organisée à la fois par les syndicats (AFT et NEA) mais aussi par un groupe Facebook apolitique (« *Oklahoma Teacher Walkout—The Time Is Now!* ») comptant 70,000 membres et administré par un enseignant non-syndiqué et républicain. Alors que le projet d'une mobilisation était construit depuis plusieurs années par les syndicats, l'activité de

8. Le terme de mobilisation a été choisi comme traduction de "walkout" (plutôt que grève) car les événements de l'Oklahoma différaient d'une grève traditionnelle. Pour contourner l'interdit de grève, les syndicats ont demandé leur accord aux administrations scolaires (les employeurs des enseignants) ce qui leur a permis de conserver leur salaire tout en ayant la possibilité d'aller occuper le Parlement Local. L'objectif étant que les élèves votent en urgence une augmentation du budget de l'éducation et des salaires enseignants. Dans la couverture médiatique autant que dans les entretiens, cette mobilisation est cependant considérée comme une grève.

9 Trad. « C'était un problème de renouvellement des adhésions, parce qu'on avait beaucoup de gens qui voulaient quitter le syndicat après ça. Donc, beaucoup de locaux ont dû vraiment rassurer leurs membres (...) Donc on a passé le reste de l'année scolaire et... la plupart de l'année suivante à s'assurer que les membres nous considèrent toujours comme viables »

ce groupe a bousculé leur légitimité dans l'organisation de la grève. L'administrateur du groupe a notamment imposé un calendrier de mobilisation alternatif (et plus précoce) à celui prévu par les syndicats, qui a fini par être adopté par les syndicats face à l'enthousiasme en ligne. L'existence de ce groupe « artisanal » et non-syndical explique en partie les tensions qui émergeront à la fin de la grève entre certains enseignant·es et les leaderships de la NEA et de l'AFT. Ceux-ci, responsables de l'aspect logistique (piquets, rafraîchissements, canopées etc.) et de la négociation avec administrations scolaires (*school boards*) indispensables au contournement de l'interdit de grève, vont appeler à la fin de la mobilisation sans passer par le groupe Facebook. Ces tensions entre une organisation non-syndicale, artisanale, *grassroot* et le leadership syndical perçu comme vertical et trop partisan, résonnent en fait avec les critiques de la bureaucratie syndicale telle que développées dans les années 1960.

En dépit d'un discours officiel tenu par la présidence de la NEA sur le fait que la grève a permis une augmentation de membres, remis en cause par les chiffres publiés par le rapport annuel, la crise de légitimité qu'elle a suscitée a fait craindre en interne qu'une partie des membres de base (*rank-and-file*) ne renouvellent pas leur adhésion. Dans un autre entretien mené cette fois avec une déléguée locale, celle-ci témoigne d'une peur d'un retour de bâton suite à la grève.

Extrait de l'entretien avec Holly, déléguée NEA dans l'Oklahoma:

“It was a bit of a membership issue, because we had a lot of people who wanted to drop now (...) So a lot of locals, they really had to reinsure their members (...) So we spent the rest of the school year and... most of the next year making sure that our members thought that we were viable.”⁹

Comme pour Janus, on voit que lorsque la légitimité du syndicat est remise en cause, les syndicats mettent en place très rapidement des stratégies locales pour maintenir cette légitimité et empêcher les membres déçus de rendre leur carte. Ces stratégies passent par des entretiens individuels menés par les leaders locaux et parfois aidés, comme ce fut le cas pour l'AFT-Oklahoma, par le bureau national qui envoie des militant·es en renfort.

Conclusion

La loi *Janus vs. AFSCME (2018)* est une mesure antisyndicale visant à affaiblir les ressources des syndicats (financières, politiques et symboliques) en s'attaquant aux frais d'agences dans le service public. Le passage de cette loi par la Cour Suprême a fait craindre un effondrement du nombre d'adhérents à ces syndicats. Or, même si nos données sont limitées dans le temps¹⁰, on peut voir qu'à court terme, il n'existe pas d'argument en faveur d'un tel déclin en ce qui concerne la NEA dans les Etats impactés par Janus. Le syndicat s'est mobilisé à l'échelle nationale et locale pour contrecarrer les effets de cette loi et asseoir sa légitimité dans le champ des relations industrielles.

Nationalement, il a augmenté légèrement ses frais d'adhésions pour les membres actifs pour absorber une potentielle perte d'adhésion liée à Janus. À l'échelle fédérale, la NEA et les autres syndicats du secteur public ont déployé leur ancrage institutionnelle pour influencer de nouvelles législations rendant moins attractif le statut de passager clandestin. À l'échelle locale, ils ont mené des campagnes auprès des agences pour assurer la fidélité de leurs membres, avec le recours à des discussions individuelles entre membres et leaders. En dépit d'une attaque antisyndicale et d'un affaiblissement numérique, les syndicats du secteur public ont démontré leur pouvoir d'action et leur capacité à répondre à ces attaques en s'adaptant aux évolutions législatives mais aussi aux événements locaux affectant la réputation du syndicat. Ces attaques et les stratégies adoptées par les syndicats du service public, notamment leur coalition face à Janus, posent en dernier lieu la question de l'évolution de la relation entre syndicats, mais aussi l'évolution de leur institutionnalisation. La croissance du parti socialiste DSA (Democratic Socialist of America) derrière la candidature de Bernie Sanders lors des élections de 2016 et dont plusieurs leaders de l'AFT sont membres localement, pose enfin la question de la reconfiguration politique de la gauche américaine (Kesselman et Sauviat 2017) et du renouveau de l'alliance Democrate-Labor. Les campagnes récentes du DSA (en soutien à la syndicalisation de Starbucks par exemple) et le recrutement de militants spécialement formés aux savoirs syndicaux semblent pointer du doigt la stratégie actuelle de la gauche alternative américaine : celle du *labor*.

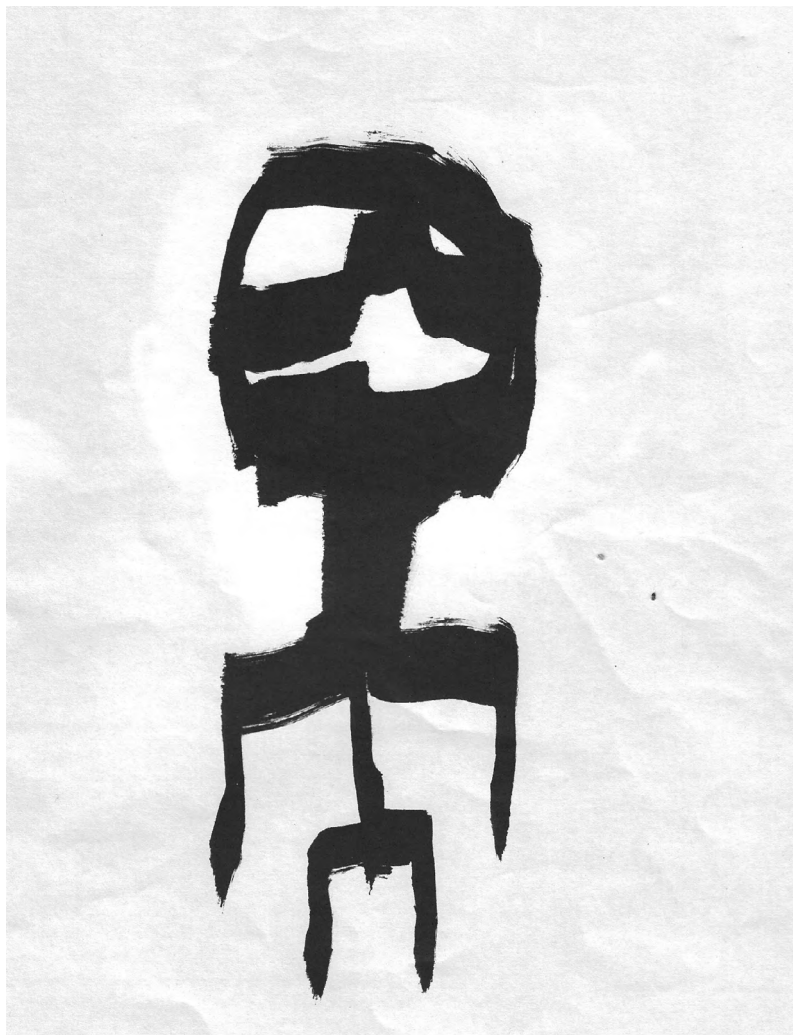
Annexe

Members	Projected Year-end 2017-18	Proposed 2020-21	Proposed 2021-22
Active Teaching Professionals	1,705,000	1,574,000	1,449,000
Active – Education Support Professionals	295,000	271,000	246,000
Active – Life	40,200	38,600	38,600
Agency Fee	31,000	-	-
Retired – Annual	97,000	97,000	97,000
Retired –Life	215,000	221,000	221,000
Subscriber	13,000	13,000	13,000
Reserve and Staff	3,600	3,700	3,700
Aspiring Educators / Students	54,000	45,500	45,500
Community Ally	-	500	500
Total Members	2,453,800	2,264,850	2,114,850

Tab. 1 — Prévion de l'évolution du nombre de membres adhérents à la NEA à l'horizon 2020, Source : NEA, 2018

10. Les analyses menées dans ce papier reflètent un travail en cours dont les résultats sont limités à plusieurs égards. D'une part, le set de données exploité ne comprend pas les chiffres des membres de l'AFT faute de données détaillées émises par le syndicat. D'autre part, on ne peut, à ce stade, calculer l'impact qu'à très court terme de Janus. Une étude plus complète devra donc être menée dans le futur, par exemple en croisant les recensements d'autres syndicats ou en intégrant d'autres facteurs co-explicatifs.

- Association, National Education. 2018. « What You Need to Know: How the "Janus" Case Threatens Working People | NEA ». Consulté le 11 mai 2021. <https://www.nea.org/advocating-for-change/new-from-nea/what-you-need-know-how-janus-case-threatens-working-people>.
- Blanc, Eric. 2019. *Red State revolt: the teachers' strike wave and working-class politics*. Jacobin series. London; New York: Verso.
- . 2020. « Breaking the Law: Strike Bans and Labor Revitalization in the Red State Revolt ». *Labor Studies Journal* 45 (1): 74-96. <https://doi.org/10.1177/0160449X20901632>.
- Elliott-Negri, Luke, et Marc Kagan. 2019. « Thwarting Janus: New Legislation Makes Adjunct Organizing Easier in New York State ». *New Labor Forum* 28 (1): 92-97. <https://doi.org/10.1177/1095796018817026>.
- Ellwood, David T., et Glenn Fine. 1987. « The Impact of Right-to-Work Laws on Union Organizing ». *Journal of Political Economy* 95 (2): 250-73.
- Faue, Elizabeth. 2017. *Rethinking the American labor movement*. American social and political movements of the twentieth century. New York: Routledge.
- Goldfield, Michael. 1989. *The Decline of Organized Labor in the United States*. Paperback ed. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Hodder, Andy, Mark Williams, John Kelly, et Nick McCarthy. 2017. « Does Strike Action Stimulate Trade Union Membership Growth? ». *British Journal of Industrial Relations* 55 (1): 165-86. <https://doi.org/10.1111/bjir.12188>.
- Julliard, Émilien. 2013. « Les syndicats américains face aux stratégies managériales d'entrave du syndicalisme ». *Agone* n° 50 (1): 89-114.
- Kesselman, Donna. 2014. « Les élections au Wisconsin : où vont l'Amérique et ses syndicats ? ». *Outre-Terre* N° 38 (1): 152-62.
- Kesselman, Donna, et Catherine Sauviat. 2017. « Les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux ». *Chronique Internationale de l'IREs* N° 160 (4): 19-37.
- Lichtenstein, Nelson. 2013. *State of the union: a century of American labor*. Revised and Expanded edition. Politics and society in twentieth-century America. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- McCartin, Joseph A. 2008. « "A Wagner Act for Public Employees": Labor's Deferred Dream and the Rise of Conservatism, 1970-1976 ». *The Journal of American History* 95 (1): 123-48. <https://doi.org/10.2307/25095467>.
- Murphy, Marjorie. 1990. *Blackboard unions: the AFT and the NEA, 1900-1980*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Peltzman, Daniel. 2014. « Pouvoir et gouverner : le cas du syndicalisme aux États-Unis ». *Mémoire(s), identité(s), marginalité(s) dans le monde occidental contemporain*. Cahiers du MIMMOC, n° 11 (mai). <https://doi.org/10.4000/mimmoc.1610>.
- Theodore, Rose. 1959. « Union Security Provisions in Major Union Contracts, 1958-59 ». *Monthly Labor Review* 82 (12): 1348-56.
- Walker, Megan Dunn and James. 2016. « Union Membership in the United States : Spotlight on Statistics: U.S. Bureau of Labor Statistics ». Consulté le 11 février 2021. <https://www.bls.gov/spotlight/2016/union-membership-in-the-united-states/home.htm>.



d'ici et d'ailleurs

3

L'emploi précaire et la transformation du marché du travail japonais (1980-2010)

Stéphane Heim*

Cet article est une reproduction en français de l'article "Precarious Employment and the Transformation of the Japanese Labor Market" paru dans la revue Kyoto Journal of Sociology, 2020, 28:55-82, avec autorisation de reproduction du comité de rédaction de la revue.

Résumé : Le marché du travail japonais a évolué d'une segmentation entre une force de travail centrale dans les grandes entreprises et une seconde, périphérique, dans les petites et moyennes entreprises (PME), vers une segmentation entre employés permanents et non permanents, tant dans les grandes entreprises que dans les PME. En d'autres termes, travailler dans une grande entreprise n'est plus gage d'emploi stable avec de hauts salaires. Cet article examine la permanence et les évolutions du marché du travail japonais entre les années 1980 et 2010, en mettant en lumière les mécanismes à l'origine de l'augmentation des emplois dits précaires. Il montre notamment que deux facteurs principaux ont provoqué la diversification des formes d'emploi, alors que le marché du travail primaire est resté relativement stable. D'abord, on constate une forte croissance d'emplois non permanents dans quatre principales industries de services, au détriment des employés permanents. Deuxièmement, les grandes entreprises ont modifié leurs politiques salariales depuis les années 2000 en employant des salariés non réguliers, qui forment une nouvelle strate de la population active dite semi-périphérique.

Mots clefs: Marché du travail ; segmentation ; précarité ; Japon

* Kyoto University, Graduate School of Letters, Enseignant-chercheur au département de sociologie

heim.stephane.6s@kyoto-u.ac.jp

Le marché du travail et le système d'emploi japonais ont été catégorisés comme une alternative au modèle libéral anglo-saxon. Leurs institutions historiques sont un « marché du travail dual », façonné par la taille de l'entreprise plutôt que par les professions et le type d'occupations, un système de salaire à l'ancienneté pour les employés dits permanents, un syndicalisme d'entreprise prévalant sur les négociations de branches ou nationales, une division sexuée du travail qui donne la primauté aux hommes, et le développement de compétences spécifiques à l'entreprise et de marchés internes du travail favorisant la mobilité du travail au sein de l'entreprise au détriment des mobilités inter-entreprises. Depuis que le Japon a été perçu comme une puissance économique montante et une menace pour les États-Unis à la fin des années 1970, jusqu'à l'éclatement de sa bulle financière et immobilière en 1991, ces institutions ont été célébrées dans la littérature économique et sociologique japonaise et américaine pour leurs bienfaits économiques et sociaux.

Pendant, la croissance économique continue a pris fin brutalement dans la première moitié des années 1990, mettant en lumière les profondes mutations que la société japonaise a traversées depuis les années 1950, ainsi que les forces d'exclusion sociale qui ont structuré deux mondes sociaux différents. Le « salaryman » (les hommes ayant des emplois permanents et stables dans les grandes entreprises, qu'il s'agisse de cols bleus ou blancs) et les grandes entreprises japonaises ont été la cheville ouvrière du développement socioéconomique aux dépens d'une frange moins incluse de la population. L'évolution récente la plus marquante du marché du travail japonais est la forte croissance des emplois dits non permanents qui représentent près de 40% des salariés en 2019. De nombreux économistes et sociologues du travail ont souligné cette segmentation (l'importance croissante de la distinction entre employés permanents et non permanents), et le déclin des inégalités entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises. En outre, l'élargissement du secteur informel (Kobayashi, 2017) et les nouvelles formes « d'emploi permanents non permanents » (Gordon, 2017) forment une autre force d'exclusion de nombreux travailleurs du marché du travail primaire. Par conséquent, les dimensions économiques, politiques et sociales du rapport salarial d'après-guerre sont largement discutées.

Cet article vise à examiner la permanence et les évolutions du marché du travail japonais entre les décennies 1980 et 2010. La section suivante présente et analyse l'avènement du marché du travail dual. Ensuite, les formes d'emplois précaires qui se sont multipliés entre les années 1980 et 2010, ainsi que les forces sociales qui les sous-tendent sont présentées et discutées dans une troisième section. La dernière section est consacrée à l'examen des deux principales causes d'aggravation de l'emploi précaire : l'expansion des emplois non permanents pour les femmes dans quatre principaux secteurs de services d'abord, puis le changement du rapport salarial dans les grandes entreprises.

I - La population active japonaise : une perspective historique et démographique

Le « salaryman » et les grandes entreprises (en particulier dans les industries manufacturières et la finance), en tant que piliers de l'ordre social japonais depuis la période de forte croissance économique (1955-1964), ont façonné le modèle social de la classe moyenne urbaine, avec de hauts niveaux de scolarité et de vastes perspectives de mobilité sociale ascendante. Cette mutation socioéconomique s'est produite durant une période de croissance accélérée inédite, la modernité compressée. Les « salarymen » sont l'archétype des employés permanents (travailleurs à temps plein, sans contrat de travail à durée déterminée, bénéficiant du système de salaire à l'ancienneté et de nombreux autres avantages liés à leur statut) embauchés par les grandes entreprises. Ils représentent environ 30% de la population active occupée japonaise. Au cours du vingtième siècle, ils ont concouru à forger la représentation sociale de la mobilité sociale, le style de vie de la classe moyenne et la division sexuelle du travail. Ces travailleurs ont accumulé suffisamment de revenus et de capital pour donner naissance à une nouvelle classe moyenne urbaine, en de nombreux points différente de la classe moyenne rurale dont le capital économique n'a cessé de décliner mais dont l'influence politique demeure toujours importante (Oguma, 2019). D'un point de vue industriel, les grandes entreprises, en particulier dans les secteurs des machines électriques et du textile, ont été les principaux fournisseurs d'emplois tout au long des années 1960 et 1970.

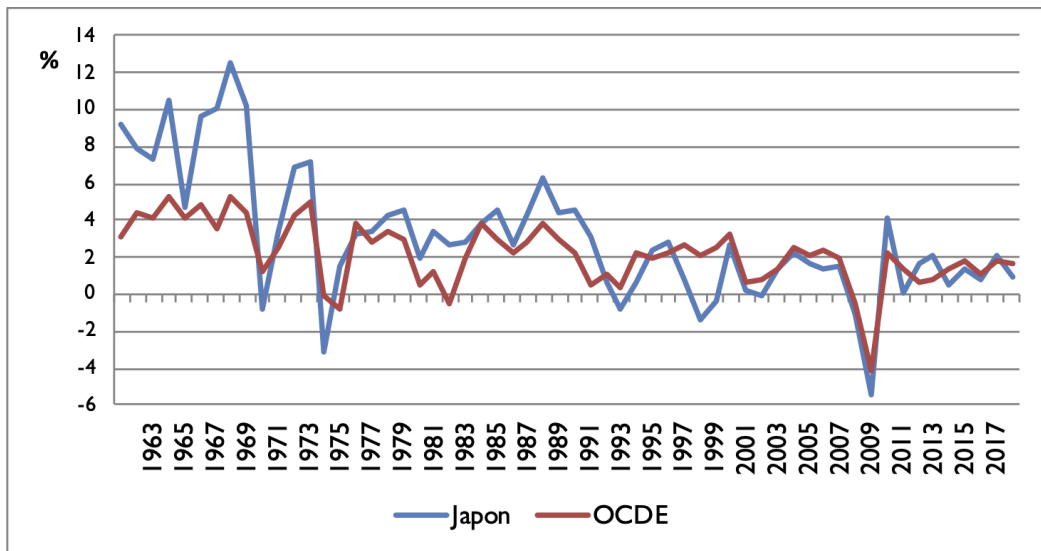
La forte croissance économique de l'après-guerre, et surtout la période 1955-1964, ont profondément transformé la société japonaise. Tout d'abord, elle a marqué la généralisation de l'enseignement secondaire. Le taux de scolarisation en secondaire est passé de moins de 50% en 1955 à 70% en 1965, et à plus de 90% à la fin des années 1970 (Brinton, 2011, p.47). La structure familiale a également été rapidement et profondément affectée, la famille élargie cédant sa place à la famille nucléaire. De nombreux jeunes adultes ont migré vers les trois grandes régions métropolitaines japonaises (Tokyo, Nagoya, Osaka), foyer de l'urbanisation de la population. La migration annuelle vers ces zones métropolitaines est passée de 800 000 personnes en 1955 à plus de 1,2 million en 1970, son pic historique (Tani, 2000, p.2). Enfin, la structure de la population active a également changé de manière significative.

Les tendances les plus notables sont la transition du secteur primaire vers les secteurs secondaire et tertiaire, et l'expansion de la population des employés (shain, juugyouin) au détriment des travailleurs indépendants (jieiyounushi) et des « employés dits familiaux » (kazoku juugyouin), souvent les épouses des agriculteurs. Pour la première fois en 1958, la population des salariés est plus nombreuse que celle des indépendants et des employés familiaux, et cette tendance n'en était qu'à ses débuts. Le secteur agricole est passé d'environ 38% de la population active en 1955 à 8% en 1990 (Nomura, 1998, p.52). De même, les Japonais travaillant à leur compte et les employés familiaux qui consti-

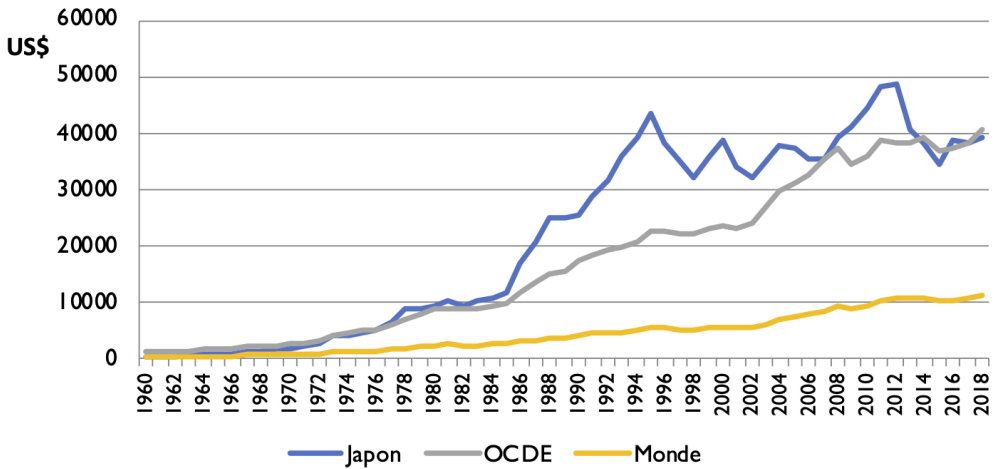
tuaient autrefois la plus grande partie de la population active japonaise (57% en 1955) ont vu leurs effectifs fortement décroître à 35% de la population active en 1970 (Koike, 2005, p.5). Le secteur agricole a connu la plus forte baisse de ce type de travailleurs, passant de plus de 10 millions d'employés familiaux et plus de 5 millions de travailleurs indépendants en 1955, à respectivement 4 et 3,5 millions au début des années 1970 (Nomura, 1998, p.63). Beaucoup ont migré vers les grandes métropoles de la côte est du Japon. En 2020, on recense moins de 4 millions de travailleurs indépendants. La composition de cette population a également considérablement évolué avec le remplacement des « indépendants dits traditionnels » (dans l'agriculture, le commerce de gros et de détail, la restauration, l'industrie manufacturière) par les « koyoutekijieigyounushi » tels que les agents d'assurance, les consultants de toutes sortes, les architectes, les « entrepreneurs indépendants » et les fournisseurs de services divers aux entreprises. Ils représentent plus de 40% de la population des travailleurs indépendants, soit environ 1,64 million de personnes en 2015 (Yamada, 2015).

Cependant, la population des travailleurs salariés est loin d'être uniforme à l'époque de l'industrialisation (1955-1970). Les entreprises n'offraient pas uniquement des emplois permanents en raison des difficultés rencontrées à tenir le rythme de la production et consommation de masse en marche. Bien que certains hommes aient connu une mobilité sociale ascendante, une main-d'œuvre périphérique, composée d'hommes et de femmes en quête d'emplois dans les grandes villes, principalement dans les industries manufacturières et textiles durant la période dite du « recrutement collectif » (*shuudanshuushoku no jidai*) (Kase, 1997), s'est formée dans les grandes entreprises et les petites et

Graphique I. Taux de croissance du PIB réel (1963-2017)



Graphique 2. Évolution du PIB par habitant (prix courants US \$)



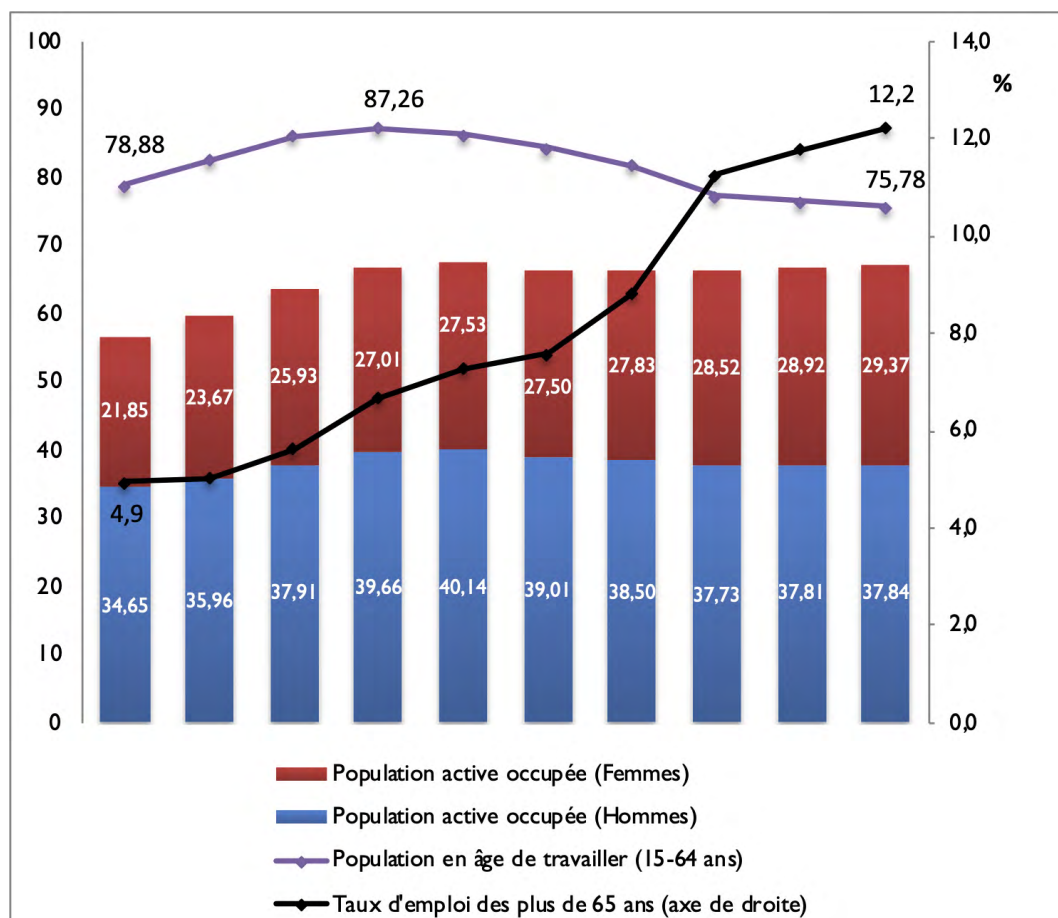
source: auteur, basé sur les données de la Banque mondiale

moyennes entreprises (ci-après PME). La pénurie de main-d'œuvre était un problème central durant cette période. Les entreprises japonaises embauchaient des femmes au foyer mariées comme travailleuses à temps partiel dans les ateliers de couture. Les maris étaient employés fréquemment comme travailleurs permanents. Ils bénéficiaient d'un salaire à l'ancienneté et de la stabilité de l'emploi, mais ne pouvaient guère changer d'entreprise au cours de leur carrière et se voyaient fréquemment attribuer de nouveaux postes dans différentes régions japonaises ou à l'étranger. Dans les PME, les salaires ont également augmenté de manière constante, mais les écarts de salaires avec les grandes entreprises sont restés très élevés. En outre, le système de sécurité sociale a été conçu pour apporter de forts avantages à la main-d'œuvre centrale, les cols blancs et bleus dans les grandes entreprises. L'expansion de ce marché du travail dual, dont les racines remontent à l'ère Meiji (Gordon, 1985), a structuré le monde du travail japonais au cours de la seconde moitié du vingtième siècle.

Ces changements sont dus à la forte croissance économique (voir graphiques 1 et 2) et à l'augmentation continue de la population en âge de travailler (15-64 ans) jusqu'à la première moitié des années 1990. Entre 1955 et 1995, cette population est passée d'environ 55 millions de personnes à 87 millions, représentant respectivement 61% et 70% de la population japonaise. Depuis le milieu des années 1990, elle n'a cessé de décroître pour atteindre 76 millions de personnes en 2017, soit 60% de la population japonaise (voir graphique 3). Par ailleurs, la population active est également vieillissante (voir graphiques 3 et 4), et le nombre d'hommes actifs tend à diminuer. Cette évolution s'explique par deux facteurs parallèles. Tout d'abord, les personnes nées entre 1947-1949 (explosion de la natalité, 6,2 millions de naissances) et dans la première moitié des années 1950 ont plus de 65 ans durant la première moitié des années 2010, et en général la population japonaise est vieillissante depuis l'après-guerre, et surtout après 1995. Deuxièmement, pendant la période d'après-guerre (1945-1955), le Japon a connu une transition démographique avec un taux

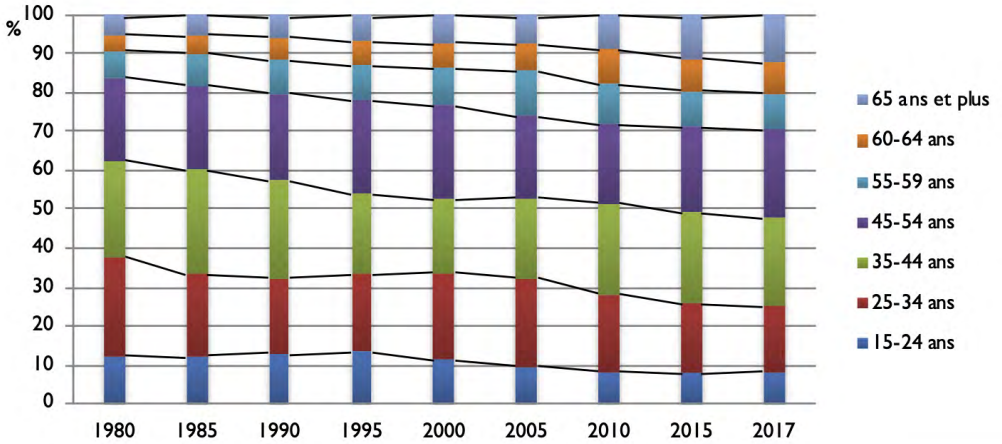
de fécondité en baisse, passant de 4,5 en 1945 à 2 en 1960, et à l'exception d'une deuxième période d'augmentation des naissances entre 1967 et 1974 (8 millions de naissances entre 1971 et 1974), il n'a cessé de baisser pour atteindre 1,36 en 2019. L'essoufflement du régime de croissance tiré par les exportations après l'éclatement de la bulle financière et immobilière en 1991, couplé à l'émergence de la Chine, de la Corée du Sud (notamment dans l'industrie automobile) et de Taïwan (microélectronique) sur la scène mondiale, ont précipité un environnement économique fortement concurrentiel pour les entreprises japonaises. Ainsi, les conditions d'accès au marché du travail pour les nouveaux entrants varient considérablement au cours de la seconde moitié du vingtième siècle. Le rapport entre l'offre et la demande d'emploi a atteint un pic historique proche de 1,8 avant la crise pétrolière d'octobre 1973, suivant une croissance constante engagée en 1965 (0,65). Il a surtout favorisé la première

Graphique 3. Évolution de la population active japonaise (1980-2017)



Source : auteur, basé sur les données du Bureau des statistiques du Japon (Labour Force Survey), du ministère de l'Éducation, de la Science et de la Culture, du ministère des Affaires Intérieures et des Communications (recensement national de la population), et de l'Institut national de recherche sur la population et la sécurité sociale (projection démographique pour le Japon, 2017).

Graphique 4. Répartition de la population active occupée par tranche d'âge (1980-2017)



Source : auteur, basé sur les données du Bureau des statistiques du Japon (Labour Force Survey).

génération de baby-boomers et les personnes nées dans la première moitié des années 1950 lorsqu'elles sont arrivées sur le marché du travail dans les années 1960. Entre 1975 et 1987, ce ratio varie de 0,6 à 0,8, et la bulle économique (1987-1991) s'est avérée avantageuse pour les demandeurs d'emploi (1,4 en 1991). La situation s'est nettement dégradée entre 1991 et 2005, période qualifiée par certains « d'âge de glace de l'emploi » (*shuushoku hyougaki*) pour la deuxième génération de baby-boomers et les générations suivantes. La crise financière japonaise de 1991 et la crise financière mondiale de 2008 ont fortement affecté le marché du travail, mais depuis 2012, le Japon connaît à nouveau une période de pénurie de main-d'œuvre.

Le marché du travail japonais est ainsi caractérisé par un marché du travail primaire (composé d'employés permanents dans les grandes entreprises dont le régime salarial est déterminé par l'âge, l'ancienneté dans l'emploi et l'entreprise, et le niveau d'éducation) et un marché secondaire semi-périphérique et périphérique (travailleurs permanents et non permanents dans les petites et moyennes entreprises, dont les salaires sont plus bas et moins déterminés par l'âge et l'ancienneté dans l'emploi).

D'après Ishikawa et Dejima (1994, p.203), au début des années 1990, 32,3% des hommes, 20,5% de femmes, et en moyenne 28% de salariés composaient le marché primaire, tandis que le marché secondaire était constitué de 46,4% d'hommes, de 63,9% de femmes et, en moyenne, de 52,9% du total des employés. Nomura (1998) a également divisé la population active japonaise en trois catégories : les employés des grandes entreprises, les travailleurs indépendants et les employés des PME. Selon lui, les employés permanents avec un salaire à l'ancienneté dans les grandes entreprises composaient 30%, les indépendants et les travailleurs familiaux souvent devenus employés non permanents 40%, et les employés permanents des PME 30% de la population active dans les décennies 1970 et 1980.

La nature duale du marché du travail est principalement due aux systèmes de carrière spécifiques à chaque entreprise, favorisés par les grandes entreprises japonaises au détriment des systèmes basés sur le poste de travail, système de promotion des travailleurs prévalant aux États-Unis par exemple (Koike, 2016). En retour, ces pratiques ont non seulement créé de fortes barrières au transfert des travailleurs (*tenshoku*) entre grandes et petites entreprises, mais aussi entre les grandes entreprises. Les deux marchés du travail sont ainsi fortement segmentés et cloisonnés. Une autre caractéristique importante est la manière dont les grandes entreprises ont conçu leurs systèmes de promotion. Ils ne sont pas le résultat d'un processus de négociation uniforme au niveau national ou sectoriel, mais plutôt de systèmes de classement des postes propres à chaque entreprise. Les classifications d'emplois, statuts, critères et échelles de promotion étant définis au sein des entreprises, il est assez difficile en cours de carrière de trouver un poste de niveau supérieur dans une autre entreprise que celle qui a embauché le travailleur à la sortie de ses études. Ainsi, pour un même travail, les salaires varient grandement d'une entreprise à l'autre. L'harmonisation des structures salariales a été une préoccupation majeure dans la 1980, mais les pratiques n'ont que peu évolué. Ceci s'explique par l'absence d'un système national de qualification qui évalue le niveau d'éducation et d'expérience. Au contraire, il existe plusieurs « marchés du travail » distincts au Japon, avec de fortes inégalités socioéconomiques. Sur les fondations de cette segmentation, une (re-)composition de la population active a suivi son cours depuis les années 1980.

2 - Continuités et ruptures du marché du travail dual : employés permanents et non permanents

La structuration des marchés du travail primaire et secondaire trouve son origine en partie dans la pénurie de main-d'œuvre des années 1950-1960. L'État a joué un rôle mineur par rapport à celui des grandes entreprises tout au long du processus. En revanche, dans les années 1980, les gouvernements japonais ont établi plusieurs directives et promulgué des lois pour promouvoir une plus grande flexibilité et contrebalancer l'augmentation des coûts du travail. En 1985, le gouvernement japonais a révisé la loi sur l'exonération fiscale spéciale pour les conjoints (le système a été conçu pour la première fois en 1961). En 1986, il a promulgué la loi sur l'égalité des chances dans l'emploi (*danjokoyou-kikaikintouhou*), réformé le système de retraite de sorte que les conjoints dont le salaire annuel est inférieur à 1,3 million de yens (9700 euros) bénéficient de déductions fiscales spéciales, et adopté l'ordonnance sur les travailleurs détachés ou intérimaires (*hakkenroudousha*). Quel a été l'impact des réformes des années 1980 sur le marché du travail japonais ? Elles étaient officiellement destinées à promouvoir l'égalité de traitement entre les sexes et à encourager les femmes à rejoindre le marché du travail primaire. En réalité, les entreprises en ont fait usage pour inciter les femmes à travailler à temps partiel, à réduire leurs salaires

Tableau I. Structure de la population active occupée japonaise (en millions, %) e t

	Population active occupée (à l'exclusion des indépendants, des travailleurs familiaux et des dirigeants d'entreprises ou de sociétés)							
		Employés permanents	Employés non permanents					
			Travailleurs à temps partiel	Travailleurs temporaires (arubaito)	Travailleurs détachés	Travailleurs contractuels, commissionnés	Autres	
1990	43,69	34,88	8,81	5,06	2,04		1,71	
	100%	79,8	20,2%	57,4%	23,2%		19,4%	
2000	49,03	36,30	12,73	7,19	3,59	0,33	1,62	
	100%	74	26%	56,5	28,2		12,7	
2010	51,38	33,74	17,63	8,52	3,44	0,96	3,30	1,37
	100%	65,7	34,3%	48,3	19,5	5,4	18,7	7,8
2019	56,69	35,03	21,65	10,47	4,72	1,41	4,19	0,86
	100%	61,8	38,2%	48,4	21,8	6,5	19,4	4

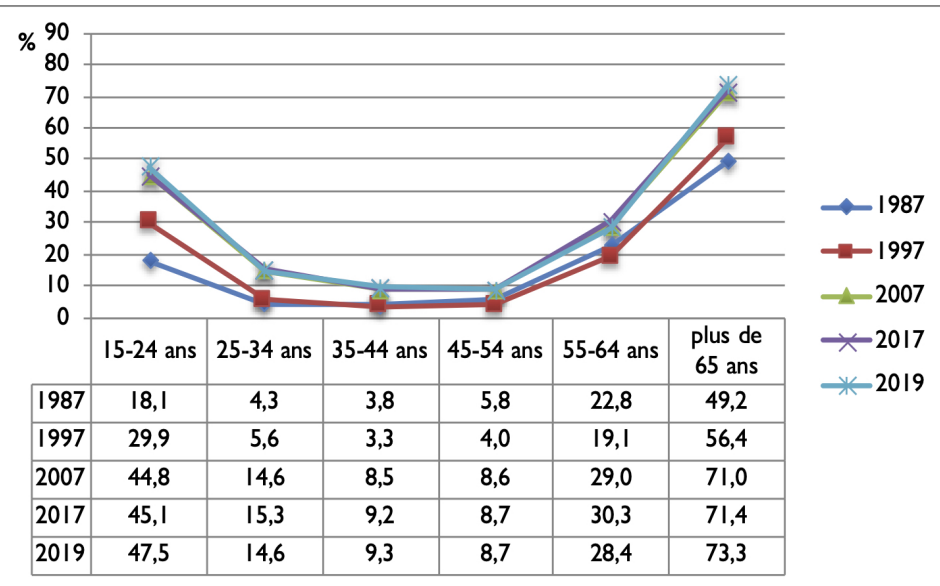
Source : auteur, basé sur les données du Bureau des statistiques du Japon (Labour Force Survey).

à embaucher des employés non permanents, en particulier dans le secteur des services. Elles ont institutionnalisé ce double régime de marché du travail et consolidé une représentation sociopolitique du ménage, où les catégories des couples mariés, des femmes au foyer travaillant à temps partiel, des hommes d'âge moyen travaillant à temps plein (30-44 ans et 45-60 ans) sont centraux. Cependant, la société japonaise post-industrielle s'est éloignée de ce modèle, avec l'augmentation des divorces, des familles monoparentales et du célibat des adultes. En conséquence, la construction politique historique du système de sécurité sociale japonais ne correspond plus à la structure sociale au début du XXI^{ème} siècle. En outre, la catégorisation officielle des employés permanents et non permanents est introduite en 1982, et les causes de l'augmentation des emplois non permanents sont largement discutées (Tarohmaru, 2017).

Sur la base de ces réglementations, les deux populations ont suivi une trajectoire de diversification. Dans les années 1990 et 2000, le marché du travail japonais a connu deux changements majeurs. Le marché du travail primaire est resté relativement stable (en termes de population, de statut d'emploi, de conditions de travail des employés permanents des grandes entreprises), tandis que la main-d'œuvre périphérique a considérablement augmenté et changé de nature (voir tableau 1). De fait, les inégalités sociales se sont creusées et la mobilité sociale descendante de certains travailleurs de la classe moyenne a créé un sentiment d'insécurité dans la population.

Dans l'absolu, toutes les catégories de travailleurs ont été affectées par ces réglementations, avec une expansion substantielle et continue des travailleurs

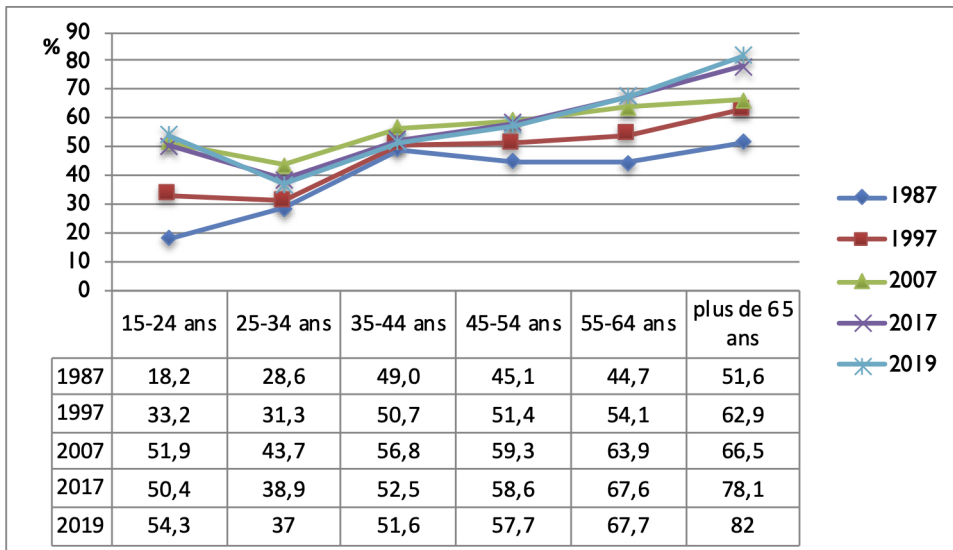
Graphique 5. Évolution de la proportion des non permanents par tranche d'âge (hommes)



Source : auteur, basé sur les données du Bureau des statistiques du Japon (Labour Force Survey)

non permanents. Dans le détail, les hommes et les femmes jeunes et âgés, ainsi que les femmes entre 40 et 60 ans, ont vu leurs conditions d'emploi se détériorer (voir graphiques 5 et 6). Les jeunes hommes (25-29 ans) qui rencontrent des difficultés pour trouver un emploi permanent sont devenus un problème social critique entre le milieu des années 1990 et 2008, tandis que les jeunes femmes sont confrontées à des obstacles similaires depuis la seconde moitié des années 1980. Plus important encore, ce problème touche surtout

Graphique 6. Évolution de la proportion des non permanents par tranche d'âge (femmes)



Source : auteur, basé sur les données du Bureau des statistiques du Japon (Labour Force Survey)

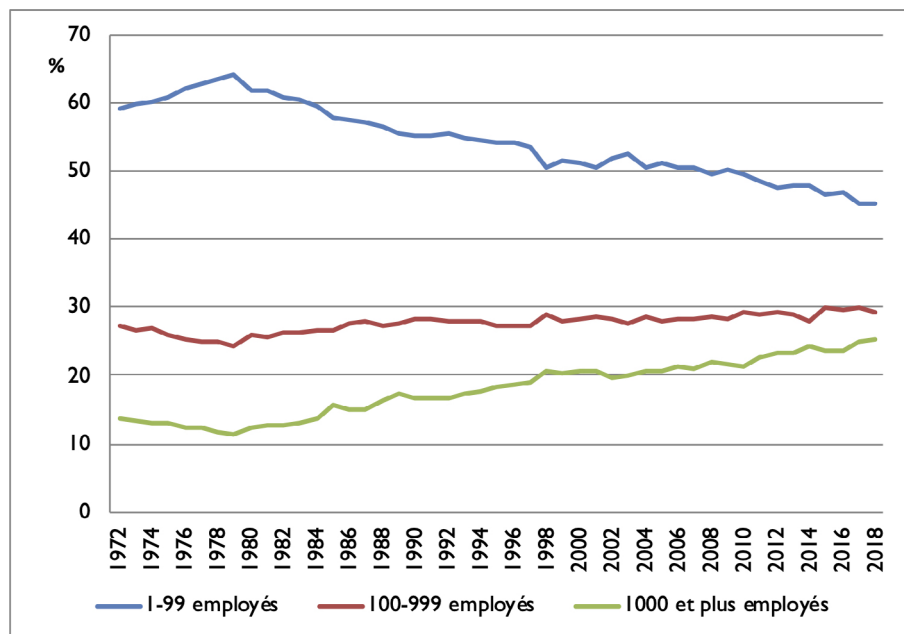
les diplômés de l'enseignement secondaire, dont les possibilités d'accès au marché primaire ont constamment diminué. Même si, tout au long de la période, le rapport entre les offres et les demandes d'emploi est plus élevé pour les diplômés du secondaire que pour les diplômés de l'université, ces premiers occupent bien moins souvent le même emploi trois ans après l'avoir obtenu. Cela explique principalement la raison pour laquelle la plupart des familles ont encouragé leurs enfants à entrer à l'université, dans l'espoir de leur donner de meilleures chances de rejoindre le marché du travail primaire. Enfin, le montant relativement faible des pensions de retraite et des allocations explique que les personnes âgées ont un taux d'activité élevé et sont exclues du marché du travail primaire.

L'examen de la division sexuelle du travail au cours des trente dernières années met en lumière la détérioration des conditions d'emploi des femmes âgées entre 40 et 60 ans. Après 40 ans, les femmes rencontrent plus de difficultés à trouver un emploi permanent en 2020 qu'à la fin des années 1980. Le marché du travail est devenu plus compétitif pour ces femmes dans les années 2000. Les deux voies de promotion et les deux catégories de professions pour les employés permanents définies par la loi de 1986, les « occupations professionnelles » (*sougoushoku*) et les « occupations générales » (*ippanshoku*), peuvent être interprétées comme un signal de l'institutionnalisation de la division du travail entre les sexes. La première catégorie couvre essentiellement les postes avec un potentiel élevé de promotion, tandis que la seconde englobe les emplois administratifs, de bureau et d'assistant avec peu de perspectives de promotion en dehors de l'échelle et du champ d'application de la profession. Une enquête menée auprès de 118 entreprises par le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales entre avril 2014 et mars 2015 montre que 22,2% des personnes embauchées dans les catégories d'occupations professionnelles et 82,1% dans les occupations générales étaient des femmes en avril 2014 (ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales, 2015, p.3). La même enquête souligne que parmi les femmes occupant des postes relevant d'occupations professionnelles en avril 2004, seules 7% sont devenues chefs de sous-section (*kakarichou*) ou chefs de section (*kachou*) (22,4% des hommes), et 33,1 % sont passées à des emplois dits réguliers (38,1% des hommes) dix ans plus tard. Ces chiffres indiquent que ce double système d'embauche et de promotion des employés permanents ne repose pas sur un traitement égalitaire entre les sexes. Les femmes embauchées comme employées permanentes dans les grandes entreprises ont plus de risque d'occuper des positions subalternes avec de moindres perspectives de promotion que leurs collègues hommes.

Il convient également de s'interroger sur l'impact de ce nouveau régime salarial sur les trajectoires professionnelles. Fondamentalement, dans les grandes entreprises, plusieurs incitations (telles que décrites ci-dessus) ont façonné des marchés du travail internes cloisonnés, les hommes employés permanents restant dans la même entreprise pendant une longue période. Quant aux employés non permanents, quelle que soit la catégo-

rie à laquelle ils appartiennent, leur durée d'emploi est plus courte et ils sont appelés à changer fréquemment de profession et d'entreprise. La stabilité du marché du travail primaire est contrastée par la forte volatilité du marché secondaire. Dans la première moitié des années 1990, le nombre de travailleurs qui changeaient d'entreprise (rotation de la main-d'œuvre) était d'environ 2,5 millions de personnes par an, et il a progressivement augmenté pour atteindre environ 3,5 millions de travailleurs en 2007. Entre 2007 et 2012, la rotation de la main-d'œuvre a diminué, mais les employés, principalement des femmes, ont conservé une rotation élevée, toujours après la période de pénurie de main-d'œuvre à partir de 2012. De 2,8 millions en 2012, il a retrouvé le pic de 2007 avec plus de 3,5 millions de personnes en 2019. Pour les jeunes générations (15-34 ans), des années 1990 jusqu'au milieu des années 2000, ce taux de rotation élevé s'explique par la difficulté à trouver un emploi « adéquat », et par suite la résignation des jeunes diplômés à occuper un premier emploi qui ne correspond pas aux attentes dans l'espoir d'une évolution positive quelques années plus tard.

Graphique 7. Évolution de la population des employés par taille d'entreprise (1972-2018)



Source : Agence pour les petites et moyennes entreprises, 2019 Livre blanc sur les petites et moyennes entreprises au Japon.

La diminution durant cette période du taux de rétention des diplômés de l'enseignement secondaire après trois ans d'occupation d'un emploi (plus de 55% contre moins de 50%), et des diplômés universitaires (71% contre 64%) est un indicateur de ces difficultés. Le même constat peut être dressé pour les différences sexuelles. Le risque de changer d'entreprise plus d'une fois au cours de leur carrière est conséquemment plus faible pour les hommes dont le premier emploi

était permanent que pour les personnes ayant un emploi non permanent. Au contraire, qu'une femme soit engagée comme employée permanente ou non, le taux de rotation est élevé et ne diffère pas significativement selon la catégorie d'emploi. Cela est lié au fait que les femmes occupant un emploi permanent dès la fin de leurs études, ne peuvent que difficilement en retrouver un autre lorsqu'elles sont mariées et qu'elles ont donné naissance à des enfants (Cabinet Office, 2019, pp.76-97). De plus, en 2019, les barrières se dressant face aux employés non permanents souhaitant devenir permanents demeurent nombreuses (moins de 400 000 personnes, et 1,1 million d'employés non permanents trouvant un autre emploi non permanent sont concernées).

Du début des années 1990 à 2005, l'augmentation du nombre d'employés non permanents couplée à la diminution des offres d'emploi et les difficultés d'entrée sur le marché du travail pour la deuxième génération de baby-boomers ont exacerbé le clivage entre le marché du travail primaire et le marché du travail secondaire. En outre, le marché du travail primaire a peu évolué en termes de conditions d'emploi et salariales, tandis que le marché secondaire a connu une diversification des statuts d'emploi précaires. La section suivante se penche sur les principales causes de ces évolutions.

3 - Inégalités socioéconomiques et emploi précaire

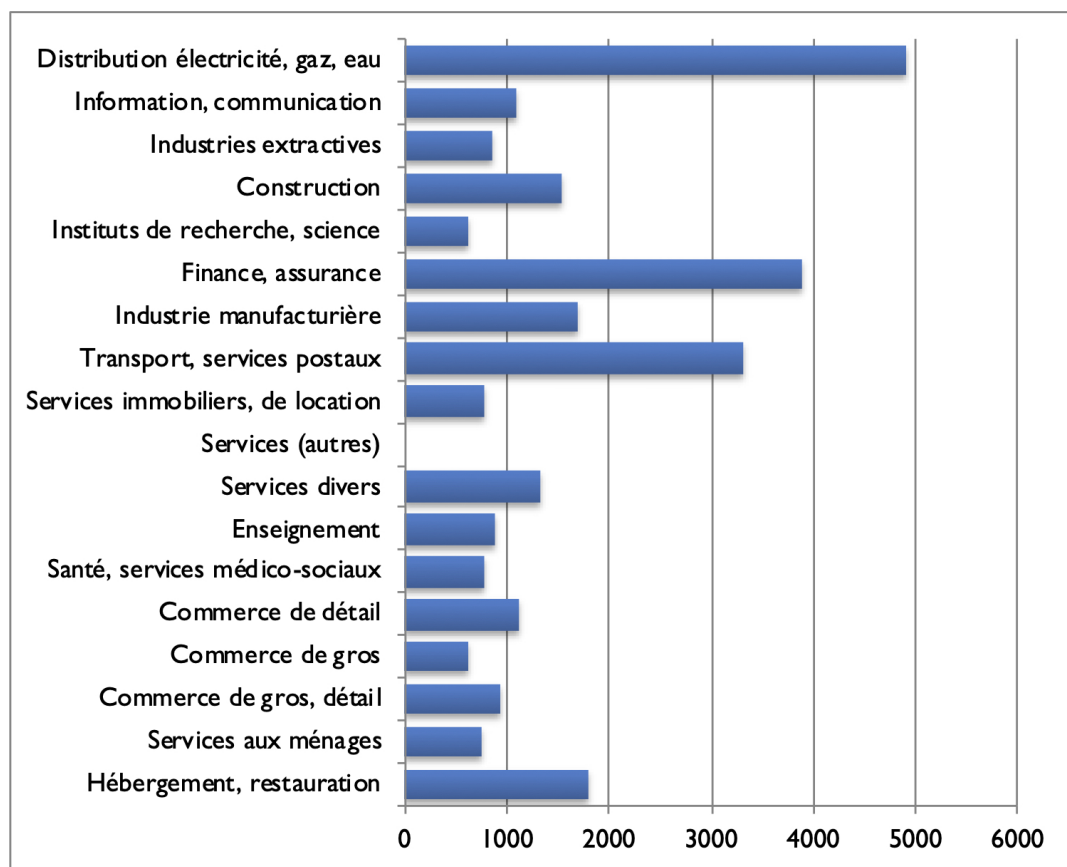
Les grandes entreprises ont joué un rôle majeur dans l'établissement du marché du travail dual, mais comment l'évolution démographique et des relations salariales des entreprises, ainsi que le développement de l'industrie des services, ont-ils affecté le marché du travail japonais ? Tout d'abord, il est important de considérer la distinction entre les entreprises en fonction de leur taille comme une construction sociopolitique qui ne reflète que partiellement la nature et les différences des entreprises de divers secteurs d'activité. Au Japon, la définition officielle des petites et moyennes entreprises repose sur le type d'activités et le secteur industriel (voir tableau 2). En 2016, on recense 11 000 grandes entreprises (0,3%), 530 000 entreprises moyennes (14,8%) et 3 048 000 petites entreprises (84,9%). Les salariés se répartissent comme suit : 14,6 millions d'employés (31,2%) dans les grandes entreprises, 21,7 millions (46,5%) dans les entreprises moyennes et 10,4 millions (22,3%) dans les petites entreprises. En somme, environ 69% de la population active occupée est employée dans des PME.

Tableau 2. Définition des petites et moyennes entreprises

Industrie	Petites et moyennes entreprises		Petites entreprises
	Capital (euros)	Employés	Employés
Industrie manufacturière et autres	Moins de 2 250 000	Moins de 300	Moins de 20
Commerce de gros	> 750 000	> 100	> 5
Services (autres)	> 375 000	> 100	> 5
Commerce de détail	> 375 000	> 50	> 5

Source : auteur, basé sur les données du METI, Recensement des entreprises.

Toutefois, on constate un nombre croissant de personnes travaillant pour de grandes entreprises (voir graphique 7). Depuis la fin des années 1970, les firmes ont grossi en effectifs salariés et, depuis 2008, plus de la moitié des salariés japonais travaille dans des entreprises de plus de 100 employés. Cette évolution suggère à première vue que la plupart de ces travailleurs trouvent des emplois stables sur le marché du travail primaire dans de grandes entreprises. Cependant, il en va tout autrement – Graphique 8. Comparaison sectorielle du nombre moyen d'employés dans les grandes entreprises



Source : auteur, basé sur les données du METI, Recensement économique de l'activité des entreprises, 2017.

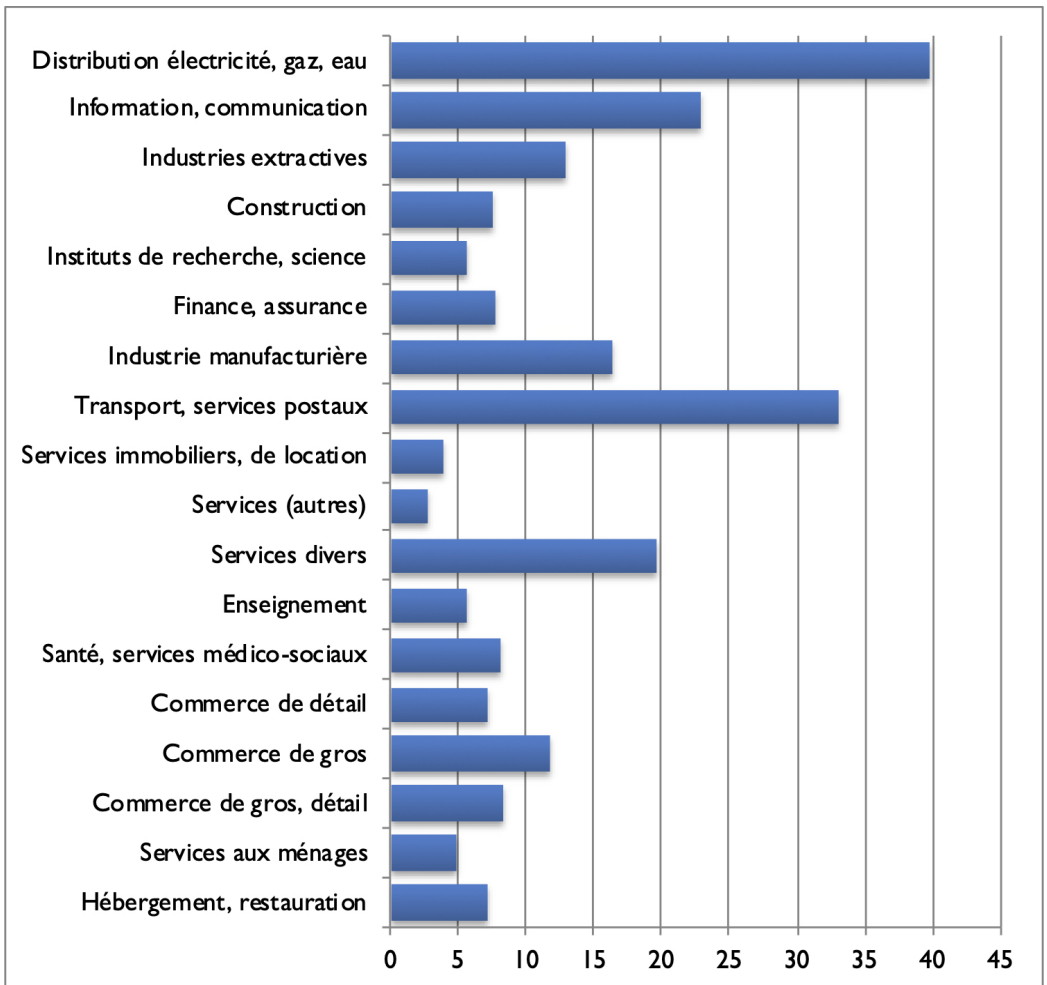
ment, puisque les grandes entreprises emploient un plus grand nombre de travailleurs non permanents que dans les années 1980. Le rôle de la taille de l'entreprise est alors moins déterminant dans la division du travail et la segmentation du marché du travail. Cela s'explique principalement par la diversification des politiques salariales des entreprises et par la désindustrialisation qui caractérise le modèle de croissance économique japonais récent. En effet, l'industrie manufacturière qui incarne le système d'emploi japonais n'est plus le principal fournisseur d'emplois au Japon.

Le secteur manufacturier concentre toujours plus de 10 millions de salariés, mais le secteur du commerce de gros et de détail (25,4% du total des

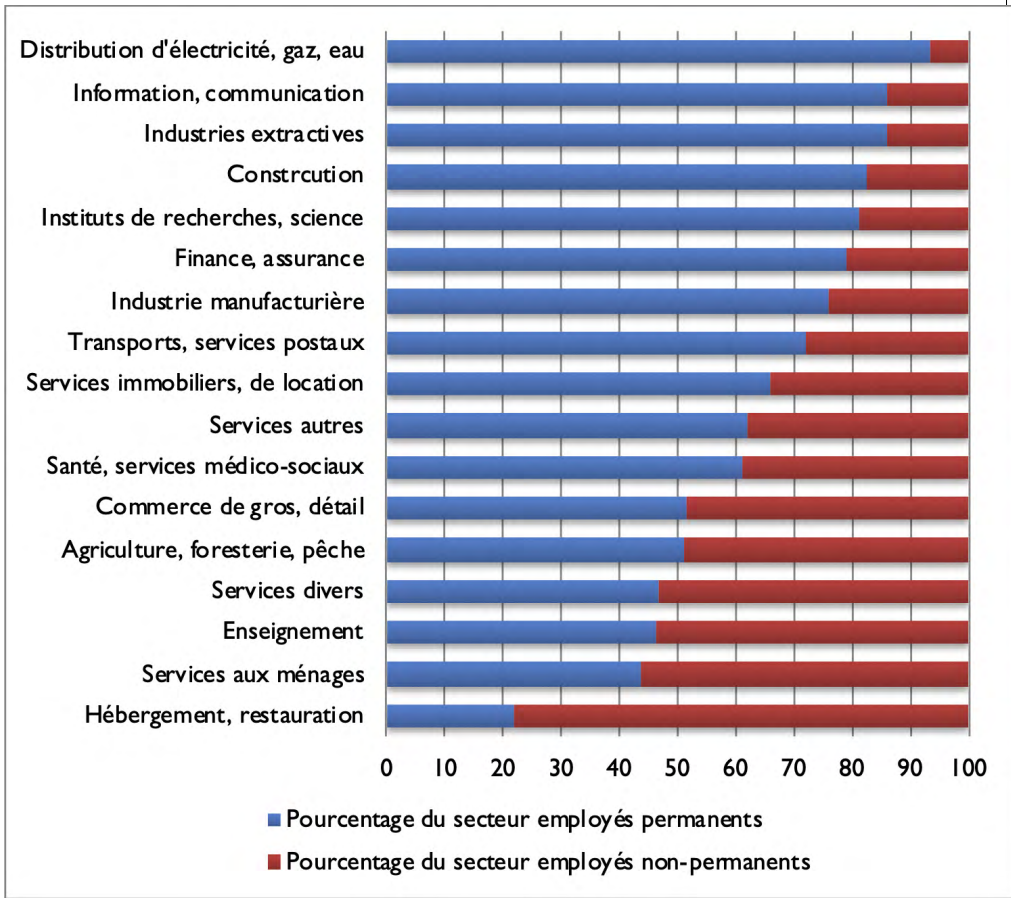
entreprises japonaises et 20,8% de la population active), l'hébergement et la restauration (13%, 9,4%), la construction (9,2%, 6,5%), les services aux ménages (8,8%, 4,3%) et la santé et les services médico-sociaux (8%, 13%) ont vu leurs rangs grossir. Le secteur tertiaire représente respectivement 81,6% du nombre total d'établissements et 77,3% de la population active. Ensemble, le commerce de gros et de détail, l'hébergement et la restauration, les services aux ménages, la santé et les services médico-sociaux composent environ la moitié de la population des entreprises et des salariés (55,2% et 47,5%). Ces quatre secteurs emploient à eux seuls 24,3 millions de personnes, dont 12,6 millions d'employés non permanents, soit 61,2% du total des employés non permanents. En outre, les entreprises de ces quatre secteurs, qu'elles soient petites ou grandes, ont un nombre moyen de salariés inférieur à la moyenne nationale (voir graphiques 8 et 9).

L'émergence et la restructuration de ces quatre secteurs d'activité est une première explication de la dégradation continue des conditions sala-

Graphique 9. Comparaison sectorielle du nombre moyen d'employés dans les petites entreprises



Graphique 10. Répartition sectorielle des travailleurs permanents et non permanents (2016)



Source : auteur, basé sur les données du METI, Recensement économique de l'activité des entreprises, 2017.

riales au cours des trois dernières décennies. Ils comptent une forte proportion d'employés non permanents (voir graphique 10) et de femmes (employées non permanentes pour la plupart, voir tableau 3) bien supérieure à la moyenne nationale. Qui plus est, les hommes employés permanents sont peu nombreux dans ces secteurs. Le contraste est saisissant lorsque l'on compare ces quatre secteurs à ceux de la construction, de l'industrie manufacturière, des transports et services postaux, de l'information et communication, et des instituts de recherche scientifique et science, où les employés permanents masculins constituent le cœur de la population salariée (la proportion d'employés permanents par rapport au nombre total d'employés dans chaque secteur varie entre 50 et 70 %). En effet, l'emploi permanent est marginal dans ces activités de services (pas plus de 22%, à l'exception du commerce de gros et de détail), et la grande majorité des emplois non permanents sont occupés par des femmes (entre 71 et 87%). Seul le secteur de la finance et de l'assurance présente un niveau plus élevé (environ 82%), mais il faut rappeler que l'on y recense le plus faible nombre d'emplois non permanents, et que le salaire moyen est le deuxième plus élevé après celui de la distribution d'électricité, de gaz et d'eau (revenus annuels moyens respectifs de 47 000

euros et 57 000 euros). Enfin, dans ces quatre secteurs de services les revenus annuels moyens sont les plus bas (Agence Nationale des Impôts, 2019, p.17).

Le développement du secteur médical et social et la recombinaison du secteur du commerce de gros et de détail ont transformé la nature de l'emploi, la structure des salaires et les relations de travail. Ceci ne peut être éludé pour expliquer la détérioration des conditions d'emploi au Japon. Andrew Gordon dépeint clairement cette situation. « Dans ces industries de services (le commerce de gros et de détail), ainsi que dans la restauration, les emplois non permanents ont remplacé les emplois

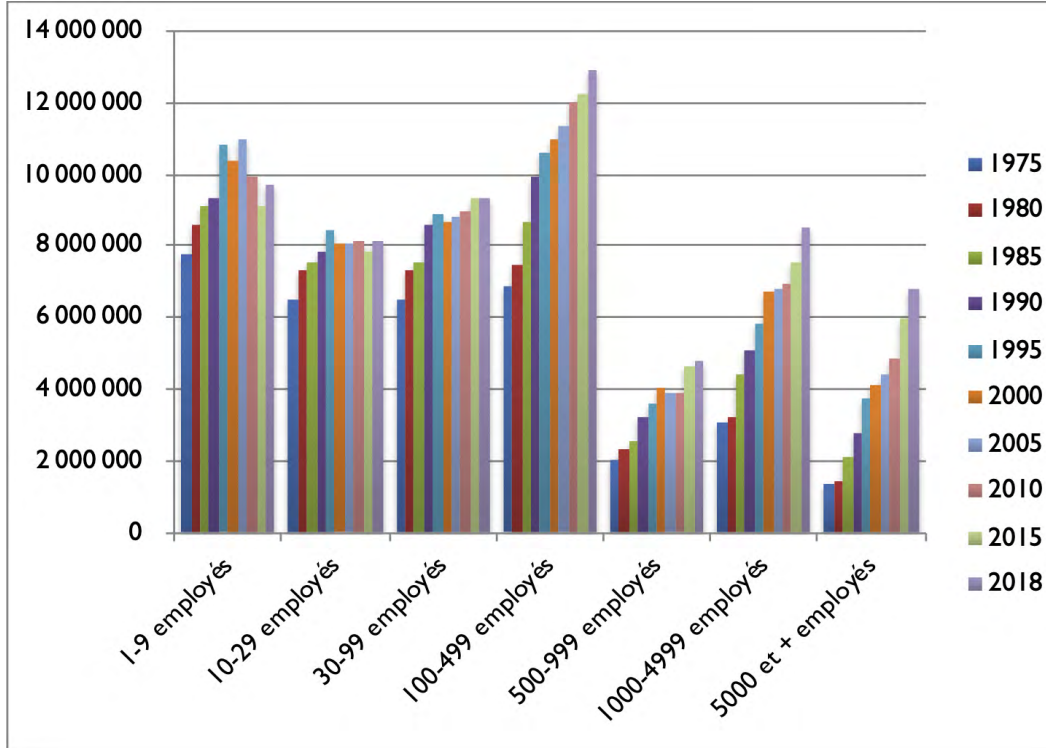
Tableau 3. Comparaison sectorielle de l'emploi précaire (2018)

Secteur d'activité	Emploi précaire (%)	Taux de féminisation (%)	Pourcentage hommes employés permanents (%)	Pourcentage femmes employées non permanentes (%)	Taux de féminisation des emplois non permanents (%)
Construction	17,8	17,6	70,8	5,8	32,0
Industrie manufacturière	26,3	29,8	59,2	15,6	60,0
Commerce de gros et de détail	49,7	52,2	33,6	37,3	75,0
Santé, services médico-sociaux	38,7	76,9	17,3	33,7	87,2
Hébergement, restauration	74,9	64	15,6	55,6	74,2
Services aux ménages	57,7	61,1	21,1	41,1	71,3
Transports, services postaux	30,3	21,2	61,6	13,1	43,3
Enseignement	39,5	56,3	31,3	27,5	69,6
Information, communication	17,3	26,2	65,0	9,1	52,9
Instituts de recherche, science	24,2	36,2	52,7	15,2	62,5
Finance, assurance	21,3	54,0	40,6	17,4	81,8
Services immobiliers, de location	38,0	39,7	41,3	19,6	51,4
Services divers et autres	50,1	40,9	37,0	29,2	58,3

Notes : l'emploi précaire est la proportion de salariés non permanents du secteur ; la féminisation indique la proportion de femmes salariées du secteur ; les salariés permanents hommes et les salariées permanentes femmes sont respectivement le nombre de salariés permanents hommes et de salariées non permanentes femmes rapporté à l'ensemble des salariés du secteur ; le taux de féminisation des emplois non permanents indique le nombre de salariées non permanentes femmes rapporté à l'ensemble des salariés non permanents du secteur.

permanents, les femmes obtenant plus d'emplois non permanents et les hommes perdant plus d'emplois permanents. Cette situation diffère de l'histoire de l'industrie manufacturière, dans laquelle les emplois non permanents étaient loin de remplacer les emplois permanents. Elle se distingue également fortement de l'expérience antérieure de l'indus-

Graphique 11. Évolution de la répartition des employés par taille d'entreprise (1975-2018)



Source : auteur, basé sur les données du METI, Recensement des entreprises.

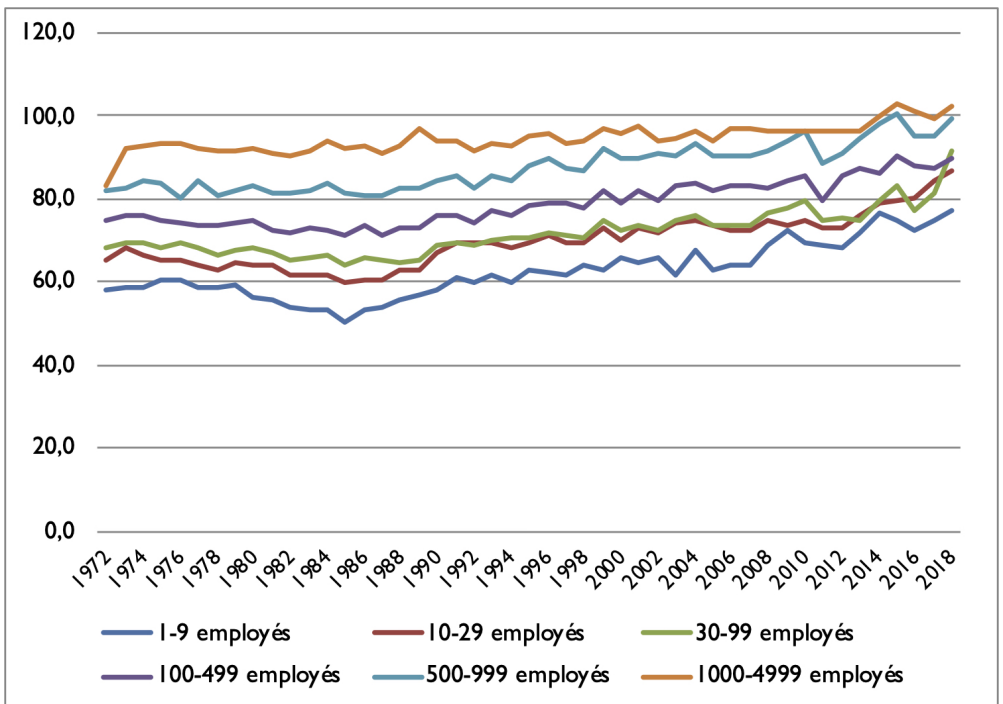
trie manufacturière, où des 'travailleurs temporaires', y compris des femmes à temps partiel, ont été embauchés en parallèle d'employés permanents. Cela dépeint parfaitement les changements au Japon ces dernières décennies : l'emploi non permanent a augmenté au détriment de l'emploi permanent et du travail indépendant » (Gordon, 2017, pp.20-21, traduction de l'auteur).

Le deuxième facteur de détérioration des conditions salariales est la croissance des emplois non permanents et l'évolution de la structure des salaires dans les grandes entreprises. Cette dynamique est d'autant plus critique qu'elle implique un changement fondamental dans la nature des relations de travail dans les grandes entreprises. Il faut d'abord remarquer que, même si un processus d'externalisation était en cours au Japon dans les années 1990 (Hisamoto, 2003, pp.27-30), il concernait surtout les entreprises de plus de 100 salariés au détriment des plus petites (voir graphique 11). Le Japon est connu pour avoir mis en place très tôt un système de sous-traitance, qui diffère à bien des égards du processus d'internalisation et de concentration observé aux États-Unis durant la première moitié du vingtième siècle (Fligstein, 1990). En

raison d'un manque de capacité interne pour répondre aux demandes du marché pendant la période de forte croissance économique, les grandes entreprises de l'industrie manufacturière ont externalisé de nombreux pans de leur production à des entreprises sous-traitantes (itakuseisan). L'exemple le plus frappant est celui de l'industrie automobile avec la sous-traitance de l'assemblage final des véhicules (Shioji, Nakayama, 2016). L'externalisation de la production, mais aussi des emplois et des processus de travail affectent les conditions d'emploi des travailleurs. C'est particulièrement vrai au Japon où il existe peu de négociations et de conventions collectives sectorielles pour déterminer les barèmes salariaux, le temps de travail ou la couverture sociale.

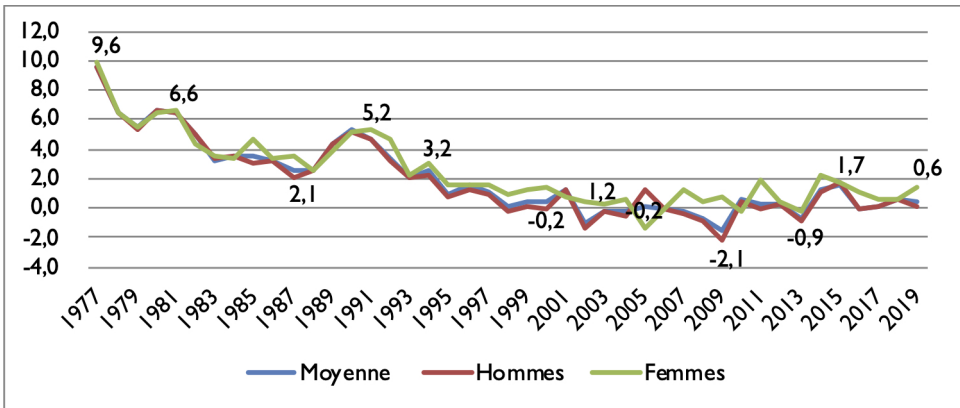
Les entreprises japonaises n'ont pas seulement externalisé les processus de production, elles ont également externalisé les emplois non qualifiés, et conservaient en interne un noyau central de main-d'œuvre hautement qualifiée. Depuis les années 2000, ce « contrat implicite » est menacé par la généralisation et l'institutionnalisation des emplois flexibles et des emplois non permanents dans les grandes entreprises. Dans les entreprises de plus de 500 employés, entre 2002 et 2016, le nombre d'employés non permanents a augmenté de près de 3 millions. Au cours de la même période, il a légèrement diminué (environ 200 000 travailleurs) dans les entreprises de 1 à 9 employés, et a augmenté de 2,3 millions de travailleurs dans les entreprises employant entre 10 et 499 personnes. Il convient également de noter que les entreprises de moins de 99 employés ont vu une diminution du nombre d'employés permanents

Graphique 12. Évolution de l'écart salarial par taille d'entreprise (1972-2018)



Source : auteur; basé sur les données du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, Basic Survey on Wage Structure, 2019. Note : les écarts sont échelonnés sur les salaires des grandes entreprises (plus de 5000 employés).

Graphique 13. Évolution des salaires 1977-2019 (variation en glissement annuel du salaire de base, entreprises employant 10 travailleurs et plus)

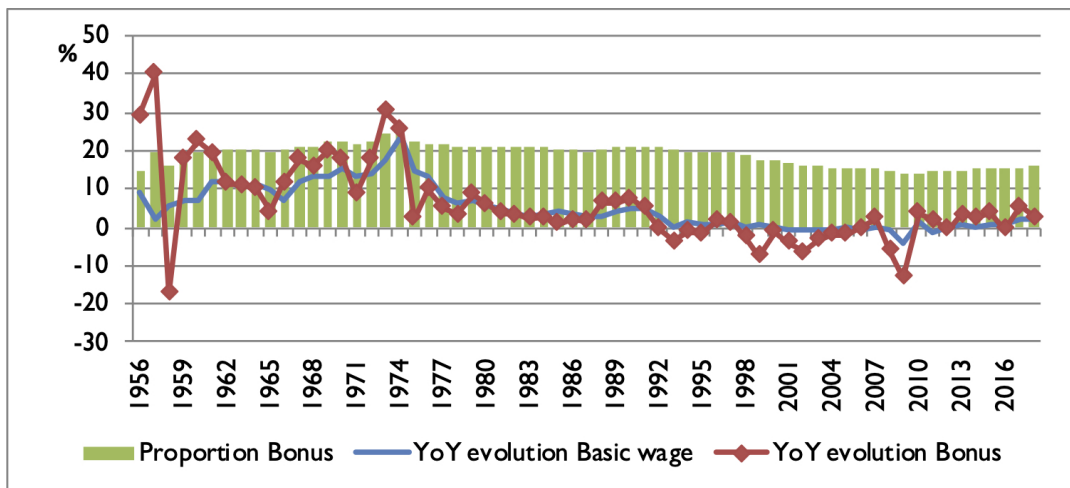


Source : auteur, basé sur les données du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, Basic Survey on Wage Structure, 2019.

de 1,5 million, alors que l'emploi permanent est stable dans les entreprises employant entre 100 et 499 personnes (environ 6,8 millions). Dans les grandes entreprises, on constate une augmentation substantielle de la population des travailleurs à temps partiel et des travailleurs détachés (les plus petites entreprises emploient moins de 1% de travailleurs détachés). Dans l'ensemble, le nombre d'emplois non permanents a plus que doublé dans les grandes entreprises, alors que la croissance des emplois permanents n'y est que de 36 % (Eguchi, 2018, p.43-46). En d'autres termes, les emplois non permanents ne sont plus confinés aux petites entreprises, ils sont devenus une nouvelle strate de la division du travail dans les grandes entreprises.

Ce processus a également exercé une forte pression sur les salaires. Si les écarts salariaux entre les grandes et les petites entreprises ont

Graphique 14. Évolution de la structure des salaires (salariés d'un an)



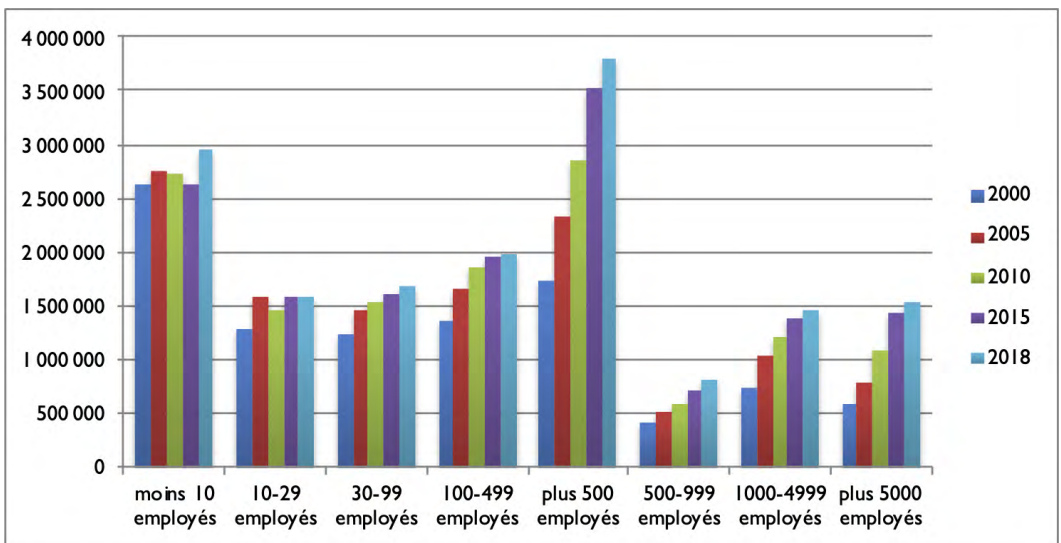
Source : auteur, basé sur les données du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales,

Basic Survey on Wage Structure, 2019.

constamment diminué depuis le milieu des années 1980 (voir graphique 12), cela ne s'explique pas par l'augmentation des salaires dans les petites entreprises, mais plutôt les changements considérables des structures salariales des grandes entreprises. Comme l'ont remarqué de nombreux chercheurs (Arita, 2016 ; Genda, 2017), un paradoxe récent est apparu au Japon. D'une part, ce pays est entré à nouveau dans une période de pénurie de main-d'œuvre en 2012, période qui pourrait être assez longue en raison du déclin de la population en âge de travailler, d'autre part, on ne perçoit aucun signal d'augmentation des salaires sur le marché du travail (voir graphique 13). Ce paradoxe peut s'expliquer de plusieurs manières, mais le développement d'une « zone grise du marché du travail » dans les grandes entreprises joue un rôle essentiel.

Le salaire des employés permanents se décompose en un salaire de base (et les indemnités) d'une part, et des primes d'autre part. Dans les « industries traditionnelles » (industrie manufacturière, distribution d'électricité, de gaz et d'eau, information et communication, finance et assurance), les employés permanents perçoivent un salaire de base et, deux fois par an, des primes qui ne sont pas liées à leurs performances mais à leur occupation. Ces primes représentent aujourd'hui 19% du salaire total des employés de ces industries, alors qu'elles ont atteint un pic durant la seconde moitié des années 1970 (voir graphique 14). Les employés permanents, en particulier dans ces industries, bénéficient toujours de ces incitations spécifiques. Dans les services à forte intensité de travail et les quatre secteurs décrits plus haut qui ont connu une forte augmentation de la population active, les montants des primes varient en moyenne entre 7 et 15% du revenu annuel moyen. Les primes des employés non permanents plafonnent à 5% du salaire total. Si l'on considère ces

Graphique 15. Évolution du nombre d'employés dont le salaire annuel est inférieur à 2 millions de yens (15 000 euros) par taille d'entreprise

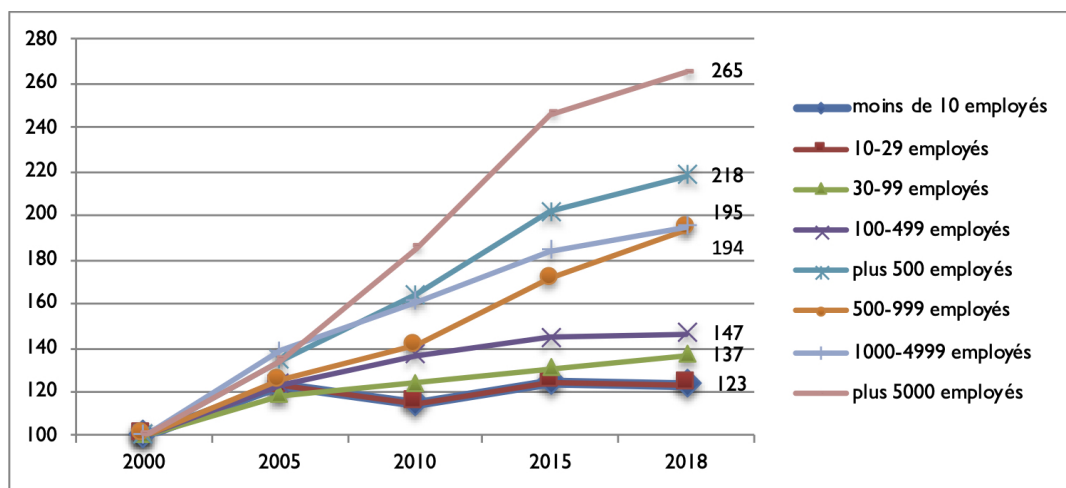


Source : auteur, basé sur les données de l'Agence nationale des impôts, Enquête statistique sur les effectifs, Statut pour le salaire dans le secteur privé.

différents régimes salariaux, afin de réduire les coûts du travail dans une période où l'âge moyen de la population active ne cesse d'augmenter, il est important de maintenir les deux marchés du travail (primaire et secondaire) segmentés. En embauchant davantage d'employés non permanents pour des travaux administratifs notamment, en favorisant la rotation de cette main-d'œuvre semi-périphérique, les coûts du travail peuvent être contrôlés et les travailleurs hautement qualifiés bénéficient des mêmes conditions d'emploi stables que par le passé. Telle est l'histoire de la deuxième évolution majeure du système d'emploi japonais entre les années 1990 et 2020.

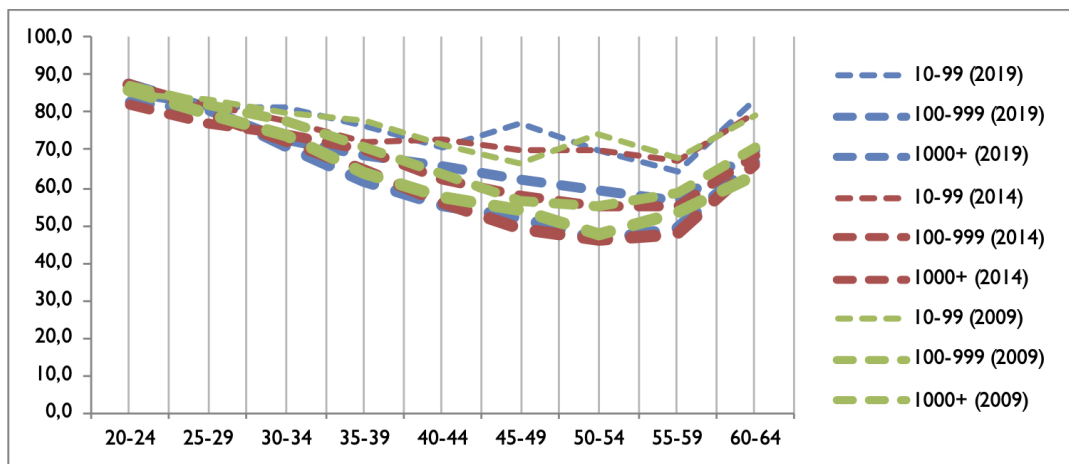
Ainsi, les grandes entreprises ont créé une nouvelle strate de salariés

Graphique 16. Évolution du nombre d'employés dont le salaire annuel est inférieur à 2 millions de yens (15 000 euros) par taille d'entreprise (100 en 2000)



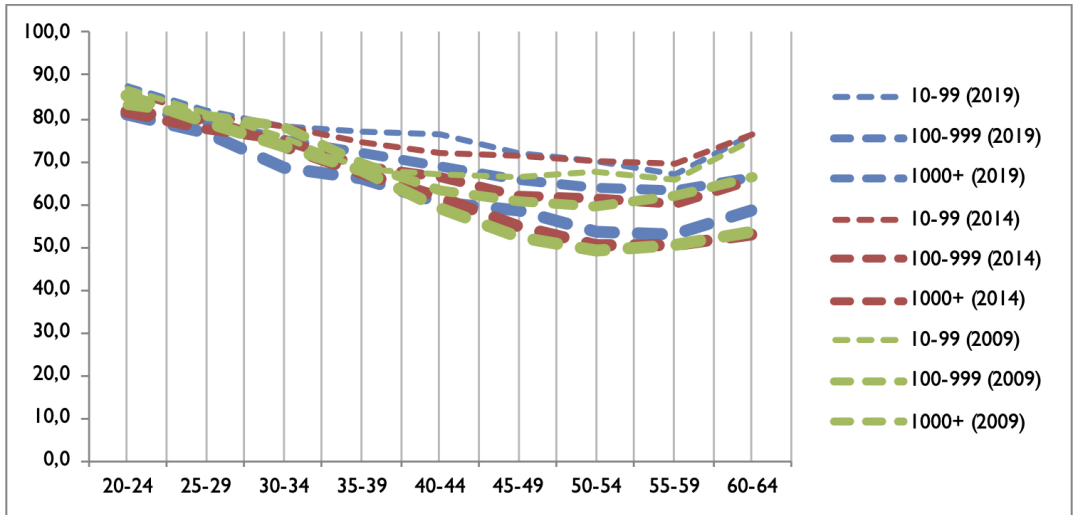
Source : auteur, basé sur les données de l'Agence nationale des impôts, Enquête statistique sur les effectifs, Statut pour le salaire dans le secteur privé.

Graphique 17. Évolution des écarts salariaux entre employés permanents et non-permanents par taille d'entreprise et âge (hommes)



Source : auteur, basé sur les données du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, Basic Survey on Wage Structure, 2019.

Graphique 18. Évolution des écarts salariaux entre employés permanents et non-permanents par taille d'entreprise et âge (femmes)



Source : auteur, données Basic Survey on Wage Structure, 2019.

semi-périphériques avec des conditions d'emploi et salariales spécifiques. Dans les entreprises de plus de 500 salariés, le nombre de travailleurs dont le revenu annuel est inférieur à 15 000 euros a explosé entre 2000 et 2018. Estimés à 1,7 million de personnes en 2000, on recense en 2018 3,8 millions de salariés à très bas revenus dans les grandes entreprises (voir graphique 15). Cette population a également augmenté dans les entreprises de moins de 99 employés, mais de manière moins significative. Au début des années 2010, pour la première fois, ces salariés à très bas revenus sont plus nombreux dans les grandes que dans les petites entreprises. De plus, la croissance a été exponentielle dans les plus grandes entreprises (entre 1000 et plus de 5000 employés, voir graphique 16). C'est la principale cause de la baisse du salaire annuel moyen, qui est passé de 35 000 euros en 1997 à 30 400 en 2009, et de l'augmentation du nombre de salariés gagnant moins de 30 000 euros (de 52,2% en 1993, à 60,2% en 2009). Dans une période de pénurie de main-d'œuvre depuis 2012, le salaire moyen a augmenté pour atteindre 33 000 euros et la population gagnant moins de 30 000 euros a diminué pour atteindre environ 55 % de la population active en 2018. Toutefois, il s'agit là de changements économiques cycliques qui ne peuvent masquer l'impact considérable des politiques salariales des grandes entreprises sur la (re-)segmentation de la population active. En embauchant de plus en plus d'employés non permanents « bon marché » pour effectuer des tâches soit peu complexes soit en tous points similaires à celles de leurs collègues permanents, ils ont introduit une nouvelle couche de travailleurs qui peuvent être catégorisés comme « employés non permanents permanents ». Bien qu'il n'y ait pas d'évolution significative entre 2009 et 2019 en ce qui concerne le rapport entre les salaires des employés non permanents et ceux des employés perma-

nents, il est évident que le traitement des travailleurs non permanents est plus inégal dans les grandes entreprises, tant pour les femmes que pour les hommes, que dans les petites entreprises (voir graphiques 17 et 18). Cela est plus particulièrement vrai pour les employés non permanents d'âge moyen (39 à 59 ans) dont le salaire est inférieur de 65% à 47% à celui des employés permanents. Dans les plus petites entreprises (moins de 99 employés), il varie entre 78 et 65%. Il est également important de noter qu'au cours de ces dix années, l'écart salarial entre les employés non permanents et permanents des PME a diminué, tant pour les hommes que pour les femmes. En d'autres termes, la catégorie d'employés non permanents dans les grandes entreprises est devenue une question sociale centrale qui doit être prise en considération pour comprendre les défis futurs de la revitalisation du marché du travail japonais, parallèlement à la question des femmes, des jeunes et des travailleurs âgés.

Conclusion

Entre le milieu des années 1980 et 2020, les conditions d'emploi et salariales n'ont pas changé de manière significative pour les employés permanents des grandes entreprises japonaises, mais une diversification de la main-d'œuvre périphérique et semi-périphérique a modifié le rapport salarial. Le nombre total d'employés permanents est resté assez stable, entre 32 et 38 millions de personnes, et leurs conditions d'emploi et leur régime salarial n'ont que peu évolué. Les marchés du travail internes, cloisonnés, spécifiques à chaque entreprise et formés d'employés permanents constituent toujours une institution essentielle du marché du travail japonais. En parallèle, le déclin des travailleurs indépendants et des employés familiaux (15 millions en 1984, 6 millions en 2018) cumulé à l'expansion des employés non permanents (6 à 21 millions), en particulier dans quatre secteurs de services, ont précipité la refonte de la main-d'œuvre périphérique et semi-périphérique. La deuxième grande évolution concerne les politiques salariales des grandes entreprises qui, dans les années 2000, ont façonné une nouvelle strate de salariés avec des conditions d'emploi moins favorables que celles des employés permanents. Cela a contribué non seulement à l'effacement des frontières entre grandes et petites entreprises, mais aussi à l'apparition d'une nouvelle main-d'œuvre semi-périphérique. Ces travailleurs ne jouissent pas des mêmes statuts socioéconomiques que les employés permanents, mais partagent plusieurs caractéristiques communes avec les employés non permanents « traditionnels » : leurs salaires sont relativement bas, leurs perspectives de promotion sont faibles avec une forte rotation et des durées de service plus courtes dans la même entreprise, et enfin ils ont une faible couverture sociale.

En d'autres termes, le marché du travail dual a effectivement évolué, passant d'un centrage sur la taille des entreprises à un dualisme entre travailleurs permanents et non permanents, tant dans les grandes entreprises que dans les PME. Moins d'un tiers de la population active

japonaise compose la main-d'œuvre principale, et les inégalités socio-économiques sont dans les années 2010 plus diffuses dans la société japonaise que dans les années 1980. Cette détérioration des conditions d'emploi au Japon, associée au déclin et au vieillissement de la population en âge de travailler, constitue une menace majeure pour la stabilité du système de sécurité sociale japonais et de la structure sociale du pays.

La grande entreprise et son rapport salarial (institutions centrales de la société japonaise) ont connu une transformation majeure. Depuis le milieu des années 1950, les grandes entreprises ont été à la fois un outil d'inclusion sociale pour une partie de la société (les employés permanents et leurs familles), et de segmentation sociale en divisant les marchés du travail en deux, trois groupes distincts de salariés. Dans les années 2000 et 2010, les grandes entreprises participent également à la détérioration des conditions d'emploi et salariales de leurs employés non permanents dont le traitement socioéconomique est proche de celui de la main-d'œuvre périphérique. Cela signifie-t-il que les grandes entreprises japonaises ont structurellement modifié leur rapport salarial au cours de cette période ? Cette question doit être évaluée sous d'autres angles en prenant en considération (outre les relations de travail) les organisations productives, les structures de gouvernance, le régime de croissance économique et les trajectoires d'internationalisation des grandes entreprises japonaises.

RÉFÉRENCES

- Agence Nationale des Impôts, 2019, 『民間給与実態統計調査』<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2019/minkan.htm> (consulté le 2 décembre 2020). (Enquête sur les salaires).
- Arita Shin, 2016, 『就業機会と報酬格差の社会学』東京大学出版会. (Sociologie des opportunités de carrières et des écarts salariaux, Presses Universitaires de Tokyo).
- Brinton C. Mary, 2011, *Lost in Transition. Youth, Work, and Instability in Postindustrial Japan*, Cambridge University Press.
- Cabinet Office, 2019, 『日本経済 2017-2018 -成長力強化に向けた課題と展望-』<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2017/0118nk/keizai2017-2018pdf.html> (consulté le 30 novembre 2020). (L'économie japonaise 2017-2018 : problèmes et perspectives en vue de l'amélioration de la croissance économique).
- Eguchi Masahiro, 2018, 「人手不足と中小企業の非正規雇用」『商工金融』, 30-62. (Pénurie de main-d'œuvre et emplois non permanents dans les PME, Institut de Recherche Shoko-Kinyu).
- Fligstein Neil, 1990, *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.
- Genda Yuji (dir), 2017, 『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会. (Pourquoi les salaires n'augmentent pas en période de pénurie de main-d'œuvre ?, Presses Universitaires de Keio).
- Gordon Andrew, 1985, *The Evolution of Labor Relations in Japan Heavy Industry, 1853-1955*, Harvard University Press.
- Gordon Andrew, 2017, "New and Enduring Dual Structures of Employment in Japan :The Rise of Non- Regular Labor; 1980s-2010s", *Social Science Japan Journal*, vol. 20, n°1, 9-36.

- Hisamoto Norio, 2003,『正社員ルネサンス』中公新書. (Renaissance de l'emploi permanent, Chuko Shinsho).
- Ishikawa Tsuneo, Dejima Takahisa, 1994,「労働市場の二重構造」石川経夫編『日本の所得と富の分配』東京大学出版会, 169-209. (« Le marché du travail dual », Ishikawa dir., Les revenus japonais et la redistribution des richesses, Presses Universitaires de Tokyo).
- Kanbayashi Ryou, 2017,『正規の世界・非正規の世界』慶應義塾大学出版会. (Le monde des employés permanents, le monde des employés non permanents, Presses Universitaires de Keio).
- Kase Kazutoshi, 1997,『集団就職の時代』青森書店. (La période de « recrutement collectif » Presses Aoyama).
- Koike Kazuo, 2015 (2005),『仕事の経済学』東洋経済新報社. (Économie du travail, Toyo Keizai).
- Koike Kazuo, 2016,『「非正規労働」を考える』名古屋大学出版会. (Penser les 'emplois non permanents', Presses Universitaires de Nagoya).
- Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, 2015 (20 oct.),『平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況(確報版)』<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000101661.html> (consulté le 20 novembre 2020). (Conditions d'introduction et de mise en œuvre du système de gestion de l'emploi à deux voies en 2014).
- Nomura Masami, 1998,『雇用不安』岩波新書. (Instabilité de l'emploi, Iwanami Shoten).
- Oguma Eiji, 2019,『日本社会のしくみ雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社現代新書. (Sociologie historique de l'emploi, de l'éducation et de la sécurité sociale au Japon, Kodansha).
- Shioji Hiromi, Nakayama Kenichiro (dir.), 2016,『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社. (Gestion de la sous-traitance de production et de recherche dans l'industrie automobile, Chuokei-zaisha).
- Tani Kenji, 2000,「就職・進学移動と国内移動の変化に関する分析」地理学研究報告(埼玉大学教育学部)20号, 1-18. (Analyse de la migration interne, de l'évolution de la scolarité et de l'emploi au Japon, Département de Géographie de l'Université de Saitama, Revue Occasionnelle).
- Tarohmaru Hiroshi, 2017 (24 juillet),「非正規雇用の増加原因に関する諸仮説の検証」京都大学 <https://ci.nii.ac.jp/naid/500001036599/> (consulté le 20 avril 2018). (Analyse statistique des causes de la croissance de l'emploi non-permanent, Université de Kyoto).
- Yamada Hisashi, 2015,「働き方の変化と税制・社会保障制度への含意」日本総合研究所調査部 https://www.cao.go.jp/zei-cho/content/20150902_27zen18kai6.pdf (consulté le 22 novembre 2020). (Les évolutions du travail et leur impact sur le système de sécurité sociale et le régime fiscal, The Japan Research Institute).

contrechamp

4

Une brève présentation de *Sujets indisciplinés* de Stephen Ackroyd et Paul Thompson

Stephen Bouquin, Meike Brodersen, Marc Loriol et Jérôme Pélisse

Stephen Ackroyd et Paul Thompson ont publié en 1999 un ouvrage intitulé *Organisational Misbehaviour*. Un titre assez étrange, que l'on pourrait traduire par méconduite ou mauvais comportements organisationnels. Cet ouvrage a eu une très large audience dans le monde universitaire anglo-saxon et a été ré-édité cette année sous forme revue et augmentée (Ackroyd & Thompson, 2022). Ces mauvais comportements, ou méconduites (*misbehaviour*) ne sont pas assimilables à la thématique des résistances au changement, chère à Michel Crozier et aux sciences de gestion traditionnelles. La thèse centrale de Stephen Ackroyd et Paul Thompson considère certes le travail comme un terrain conflictuel où la subordination et le consentement ne sont jamais garantis tandis que le pouvoir demeure avant tout une relation plus qu'un attribut. Il n'y a pas toutefois que le conflit de classe explicite ou le jeu qui permettent de rompre avec les aspects les plus routiniers du travail, comme Burawoy le met en avant dans *Manufacturing Consent* (1979). Mais aussi, comme l'a montré la sociologie du travail depuis longtemps, et que remettent au goût du jour et analysent finement Ackroyd et Thompson dans un contexte (les années 1980 et 1990) de fort recul de la conflictualité collective : des conduites oppositionnelles, des micro-résistances sous forme de freinage, des récalcitrances ou encore des pratiques de sabotage masqué derrière les pannes et les dysfonctionnements qui marquent les activités de travail et la vie ordinaire des organisations. Dit autrement, le flux n'est jamais aussi fluide que le management prétend.

Stephen Bouquin est professeur des universités (Evry Paris-Saclay), membre du Centre Pierre Naville

Meike Brodersen est docteure en sociologie, chargé de cours à l'Université Libre de Bruxelles et membre du METICES

Marc Loriol est directeur de recherches au CNRS, membre de l'IDHES (Paris I)

Jérôme Pélisse est professeur des universités en sociologie à Science Po Paris, membre du Centre de Sociologie des Organisations (CSO)

L'existence même des « sciences du management », avec ses artifices et ses dispositifs qui visent à obtenir l'implication et la loyauté des collectifs de travail témoignent dialectiquement de cette incertitude conflictuelle qui marque les activités et les relations de travail.

L'approche défendue par Stephen Ackroyd et Paul Thompson se situe toutefois moins dans les travaux sur les ressources humaines des années 30 (Mayo, Dickson, etc.) ou même la seule sociologie et ethnographie classique du travail que dans une tradition théorique du procès de travail, désigné en anglais par l'expression de *labour process theory*¹. D'inspiration marxiste, développée par Harry Braverman dans l'ouvrage *Travail et capitalisme monopoliste* (1972), cette approche s'est développée et étendue tout au long des années 1980 et 1990. Critiqué pour son interprétation unilatérale du mouvement de déqualification des travailleurs, Braverman n'a eu que très peu d'audience en France (Bouquin, 2010). Il faut dire qu'à l'époque, les travaux de Michel Freyssenet ou Pierre Naville et l'influence de l'école de la régulation lui laissaient peu d'espace. Mais au Royaume-Uni et aux États-Unis, rares sont les recherches critiques en sociologie des organisations et de l'entreprise ou sociologie du travail – c'est-à-dire celles qui s'écartent des approches psychosociologiques centrées sur la motivation et le facteur humain ou en restent à des compte rendus des activités de travail mettant en avant leurs seules dimensions techniques, cognitives ou interactionnellement situées – qui ne portent, d'une manière ou d'une autre, l'héritage intellectuel de Braverman. À commencer par les auteurs de la première génération des *labour studies* (Richard Edwards, Paul Thompson, Hugh Willmot ou David Knights). Même si il ne s'en revendique pas mais la discute, Michael Burawoy, plus connu en France, est d'ailleurs un des héritiers de cette tradition (Burawoy, 1978).

Ceci pour dire que nous avons peut-être intérêt à mieux connaître la diversité théorique et axiologique qui peut coexister au sein de la sociologie anglo-saxonne. La richesse des controverses fait que certaines interprétations hâtives ou erronées sont dépassées depuis bien longtemps par des compréhensions plus affinées des transformations du procès de travail. Le « fordisme » existe toujours, et pas seulement du côté des usines Foxconn qui assemblent les téléphones de marque de la pomme. Le « taylorisme » existe tout autant puisqu'il rationalise désormais la subjectivité et les émotions au travail. Cela ne signifie pas pour autant que rien n'a changé dans les organisations, les règles qui régissent le marché du travail, la nature des relations de travail ou le contenu, la division et les activités de travail elles-mêmes.

L'article que nous publions dans cette livraison est extraite du manuel de sociologie du travail et de l'emploi publié par les éditions SAGE en 2016. Il revient sur la visibilité et l'invisibilité des méconduites, non seulement du point de vue empirique mais aussi et surtout du point de vue de la théorie sociologique. Il en explore la variété des manifestations et des formes qu'elles prennent, les significations dont elles font l'objet, les pratiques plus ou moins visibles auxquelles elles sont associées et qu'on cherche à contenir (sabotages, tensions et oppositions plus ou moins individuelles ou collectives, explicites ou larvées, etc.). Mais l'article explore aussi celles qui

1. Pour une présentation succincte de cette tradition théorique, voir l'article en ligne sur le site de la revue

<https://lesmondесdutravail.net/quest-ce-que-la-theorie-proces-travail/>

<https://lesmondесdutravail.net/quest-ce-que-la-theorie-proces-travail/>

restent plus souvent invisibles, du côté des responsables et des cadres, mais aussi de certaines dimensions – comme celles de la séduction ou des jeux amoureux sur les lieux de travail – qui, elles non plus, ne sont pas exemptes de relations de pouvoir, dont l'analyse est fondamentalement au cœur de la *labour process theory*. Si les économistes, même néoclassiques, reconnaissent la pertinence des notions que sont le salaire de réserve et d'efficacité, les sociologues oublient souvent que l'engagement, l'implication et la coopération dans le travail connaissent une efficacité et une intensité variables et que des oppositions structurelles marquent les relations de travail dans toutes les organisations. Au moment où le marché de travail connaît des fluctuations considérables – pensons aux nombreux départs à la retraite ou aux pénuries que rencontrent certaines offres d'emploi érigées, bien hâtivement, en « une grande démission » qui fait pousser des cris d'orfraies à certains responsables politiques ou patronaux – il nous semble important de reconnaître la nature incertaine et conflictuelle des activités et des relations quotidiennes de travail, une conflictualité qui met en tension la morale comme la notion de *misbehaviour* entend la désigner.

Références bibliographiques

- Ackroyd S., Thompson P. (2022, [1999]), *Organisational misbehaviour*, Sage.
- Bouquin, S. (2008) (coord.), *Les résistances au travail*, Syllepse. (épuisé)
- Bouquin, S. (2010), « Harry Braverman face à la sociologie du travail », in *L'Homme et la Société*, n°178, pp. 159 à 179.
- Burawoy M. (1978), 'Towards a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond'. *Politics & Society*. 1978;8(3-4):247-312. doi:[1177/003232927800800301](https://doi.org/10.1177/003232927800800301)
- Burawoy M. (2015), *Produire le consentement* [« Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism »] (de l'anglais, édition originale 1979), Montreuil, La Ville Brûle, 2015, 303 p.
- Burawoy, M. (1985), *The Politics of Production : Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. Verso.
- Davies S. (1990), Inserting gender into Burawoy's Theory of the labour process, in *Work, Employment & Society*, **4, No. 3 (September 1990)**, pp. 391-406.
- Edwards, R. (1979), *Contested Terrain. The Transformation of the workplace in the 20th century*. Basic Books, Inc.
- Knights D., Willmott H. (2016), *Labour Process Theory*, Springer.
- Knights D., Willmott H. (1989), 'Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations', in *Sociology* 23 (4), pp. 535-558.
- Knights, D. and Willmott, H. 2007. [Socialization, Yes. Skill Upgrading, Probably. Robust Theory of the Capitalist Labour Process, No.](https://doi.org/10.1177/0170840607080746) In *Organization Studies* 28(9), pp. 1369-1378. ([1177/0170840607080746](https://doi.org/10.1177/0170840607080746))
- O'Doherty D, Willmott H. 2009. [The decline of labour process analysis and the future sociology of work.](https://doi.org/10.1177/0038038509340742) In *Sociology* 4, 3(5), pp. 931-951. ([1177/0038038509340742](https://doi.org/10.1177/0038038509340742))
- O'Doherty, D. and Willmott, H. 2001. [Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism.](https://doi.org/10.1177/S0038038501000220) In *Sociology* 35(2), pp. 457-476. ([1177/S0038038501000220](https://doi.org/10.1177/S0038038501000220))
- Thompson P. (1983), *The Nature of work. An Introduction to the Debates on the Labour Process*, Mac Millan.
- Thompson, P. (2003), 'Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't Keep Their Side of the Bargain', in *Work, Employment and Society* 17 (2): 359–78. <https://doi.org/10.1177/0950017003017002007>.



Sujets indisciplinés: la méconduite sur le lieu de travail

Stephen Ackroyd * et Paul Thompson **

You have found out something:
The hand that knows his business won't be told
To work better or faster – those two things.

*Vous avez découvert quelque chose :
La main qui connaît son affaire ne se laissera pas dire
de travailler mieux ou plus vite – ces deux choses.*

Robert Frost, recueil de poèmes

* Stephen Ackroyd est professeur émérite en sociologie et sciences critiques du management à l'Université de Lancaster.

courriel: <s.ackroyd@lancaster.ac.uk>

**Paul Thompson est professeur émérite en sociologie des organisations à l'Université de Stirling (Ecosse).

courriel: <paul.thompson@stir.ac.uk>

1. Note de la traduction: le terme anglais que nous traduisons par méconduite ou inconduite est celui de *misbehaviour*. Le terme renvoie à l'idée de conduite fautive, inappropriée ou illégale motivée par un dessein prémédité ou intentionnel ou par une indifférence obstinée aux conséquences de ses actes. C'est un manquement à ce qui est requis ou attendu, un « mauvais comportement », une expression qui comprend des connotations morales, toutefois moins directes que celles contenues dans cette dernière expression (même si nous l'emploierons par moment dans la traduction). C'est pourquoi nous préférons utiliser de manière plus fréquente les termes « méconduite » ou « inconduite », plus descriptifs à nos yeux.

Maintenant vous le voyez, maintenant vous ne le voyez pas

Rien n'indique plus clairement le caractère normatif d'une grande partie des sciences sociales que leur manière d'analyser l'inconduite¹. De nombreux éléments empiriques, issus notamment de la recherche ethnographique, indiquent que l'inconduite au travail existe à tous les niveaux et dans tous les types d'emploi (Fleming et Spicer, 2007). La recherche a révélé des tendances à mal se conduire de la part des salariés – et en particulier à des inventions de manières non sanctionnées de réagir et de se comporter au travail, en particulier pour tenter d'échapper aux tentatives de contrôle de leurs activités. Pourtant, dans le même temps, les spécialistes des sciences sociales ont, parmi d'autres, plutôt négligé ces conduites ou en ont minimisé l'importance.

L'exemple le plus flagrant de cette myopie sélective est sans doute la façon dont, lorsqu'elle finit par être remarquée, c'est uniquement l'inconduite des salariés ordinaires (subalternes) qui est le principal sujet de préoccupation. Et ce, malgré les nombreux indices de mauvaises conduites de la part des professionnels et des cadres, et pas seulement celles que l'on attribue aux employés ordinaires. Au cours des dernières décennies, les scandales et les révélations concernant la méconduite des dirigeants n'ont pourtant cessé de se multiplier, allant de l'octroi d'augmentation de rémunérations jamais vu auparavant à des exemples très médiatisés de méventes d'entreprises, de l'adoption de politiques d'entreprise à haut risque, de malversations financières et de recours systématique à des pratiques d'évasion fiscale. Bien entendu, la méconduite des dirigeants entraîne souvent des coûts qui éclipsent ceux des employés ordinaires. Pourtant, à quelques honorables

exceptions près (Punch, 1996 ; Jackall, 2010), l'inconduite des cadres et des dirigeants a été presque entièrement ignorée par les sciences sociales contemporaines. En effet, certains éléments indiquent que la méconduite des cadres tend à devenir plus fréquente plutôt que l'inverse (Sayles et Smith, 2005 ; Prechel et Morris, 2010). Malgré cela, les travaux de recherche et surtout les travaux ethnographiques dans ces domaines sont limités et, en pratique, il n'est guère possible de traiter les méconduites de tous les niveaux des salariés avec la même profondeur et une rigueur comparable. C'est donc à contrecœur, et pour des raisons pratiques bien plus que de principe, comme beaucoup d'autres avant nous, que nous traiterons dans ce chapitre presque exclusivement des méconduites des salarié·e·s ordinaires. Cette différence de traitement nous conduit à interroger les raisons pour lesquelles la prise en compte des conduites non appropriées par les chercheurs en sciences sociales est partielle ou absente.

L'un de nos principaux arguments est que la volonté de remarquer les méconduites à l'égard du travail ou sur le lieu de travail a considérablement varié, et qu'il existe des contrastes de points de vue surprenants. Il faut bien observer que les spécialistes des sciences sociales sont disposés à reconnaître les inconduites de manière intermittente. Il est vrai que c'est aux premiers stades de l'ère industrielle, lorsque les méthodes modernes de production ont été imposées, que les pratiques de restriction de rendement ou de limitation du travail sont les plus visibles. Partout dans le monde, elles sont une réponse évidente des travailleurs à la discipline des fabriques. Des pratiques telles que le freinage ou le fait de faire semblant de travailler, et, lorsque c'était possible, d'interrompre les activités de l'entreprise étaient évidentes et très banales. Le sabotage des machines ont pu être courants. Il existe d'ailleurs plusieurs idées concernant l'origine du terme « sabotage », mais la principale explication provient de la pratique des tisserands français et belges du XVI^{ème} siècle, qui plaçaient leurs sabots dans les métiers à tisser pour les neutraliser.

Dans les premières décennies de l'industrialisation, des pratiques similaires ont été constatées dans de nombreux endroits. Mais ce sur quoi nous voulons également attirer l'attention ici, ce sont les différences marquées dans la compréhension de – et la reconnaissance publique donnée à – ces conduites. Certains syndicalistes de la première heure, plus particulièrement les socialistes et les anarcho-syndicalistes, ont fait grand cas de ces méconduites, y voyant la preuve d'une résistance fondamentale des travailleurs au capitalisme et le point de départ d'une opposition plus étendue et plus organisée (Dubois, 1977 ; Billington, 1980). De même, presque toutes les premières pratiques de conseil fondées sur des recherches en matière d'organisation industrielle, depuis celle de Fredrick Taylor au tout début du XX^{ème} siècle jusqu'à la recherche Hawthorne popularisée par Elton Mayo et conclue dans les années 1940, étaient axées sur la conceptualisation, la mesure et la tentative de contrôle des comportements non conformes des travailleurs (Brown, 1977). Par contraste avec ces manières dont les méconduites ont attiré l'attention sur elles, on peut comparer ces regards avec ceux

d'autres syndicalistes et de nombreux universitaires. Peut-être parce qu'ils avaient un certain intérêt à convaincre les employeurs que les travailleurs consentent à travailler et sont bien disposés à l'égard de leur emploi, peu de choses ont été dites à propos de ces méconduites par ces derniers.

Pendant une longue période après la Seconde Guerre mondiale, par exemple, à l'époque où la sociologie industrielle et l'analyse des conduites organisationnelles ont été identifiées comme des sujets et ont été enseignés pour la première fois, il a été largement affirmé qu'il n'y avait pas lieu de s'inquiéter des méconduites. Selon de nombreux auteurs et chercheurs, s'il y avait une mauvaise conduite, elle pouvait être attribuée de manière sûre à l'un ou l'autre travailleur considéré comme une « pomme pourrie » sinon un « mauvais élève ». Dans le pire des cas, ces comportements étaient le produit d'un management brutal et peu éclairé. L'analyse de F. Luthans, auteur du classique *Organisational Behaviour* (1972) est typique de l'état d'esprit qui prévaut parmi les auteurs de sciences sociales de l'époque : « Pratiquement toutes les preuves disponibles indiquent que le comportement réel au travail est ordonné et volontaire, et semble soutenir les objectifs de l'organisation » (1972 : 287). Et pourtant, cette période d'après-guerre est l'époque même où la recherche ethnographique montre, même si ce n'est pas pour la première fois, que les méconduites sur le lieu de travail sont très répandues. Comme nous le verrons, les comportements répréhensibles révélés par les chercheurs de l'après-guerre présentaient très souvent des caractéristiques communes. Cependant, dans de nombreux cas et dans de nombreux endroits, les méconduites au travail consistaient d'abord à tester les limites des règles établies pour gouverner les conduites au travail.

Typiquement, il y avait l'idée que toute règle introduite était difficile à faire respecter, ou que des conduites s'inventaient systématiquement pour les contourner. En somme, les mesures prises préventivement pour faire respecter les règles autant que les pratiques d'évitement de ces règles et contrôles du travail font l'objet de négociations et de renégociations permanentes. Au-delà de leur fréquence, la signification de ces méconduites a également été examinée. Il s'est avéré qu'elles se situaient entre la résistance concertée et formellement organisée pour faire face aux directives de la direction, d'une part, et l'acquiescement complet à ces directives, d'autre part. Même si ce dernier est beaucoup plus apparent que réel. Quoi qu'il en soit, c'est le caractère et le potentiel de changement des méconduites qui les rendent intéressantes et importantes à étudier. Nous soutenons donc ici que la recherche a montré – et continue de montrer – que l'inconduite est une orientation potentiellement émergente de toute activité dans n'importe quel lieu de travail. De plus, bien qu'il existe des formes semi-institutionnalisées de méconduites, celles-ci restent par nature potentiellement et toujours volatiles.

Aujourd'hui, dans les cercles académiques, le problème n'est pas tant que la méconduite n'est pas identifiée, mais qu'il y a une propension récurrente à mal la comprendre, et en particulier à minimiser son importance

réelle et potentielle. De nombreux commentateurs contemporains oscillent entre l'affirmation selon laquelle l'inconduite est partout, et que presque tout ce que les gens font au travail pourrait être considéré comme une mauvaise conduite, et l'affirmation qu'elle est largement dépourvue d'importance. Beaucoup retombent dans un certain pessimisme quant aux possibilités et à la signification des méconduites, qui leur semblent manifestement sans importance. Nous soutenons que ces thèses sont révélatrices d'un « problème de calibrage » de l'analyse dans lequel, en raison des hypothèses retenues, il est impossible pour beaucoup de bien mesurer la portée des méconduites et des différents exemples qui peuvent l'illustrer. Aujourd'hui, les études sur les méconduites incluent des cas franchement insignifiants à côté d'autres beaucoup plus significatifs (cf. Fleming et Spicer, 2007), mais avec une incapacité à les distinguer. Cette incapacité est avant tout le résultat de l'approche conceptuelle adoptée pour les analyser. Cet échec est un produit des perspectives théoriques sur ce sujet qui empêchent d'effectuer des analyses appropriées. Nous soutenons que cela est dû au fait que le contexte dans lequel les inconduites se produisent a souvent été négligé. Faute de cette contextualisation, il n'y a pas beaucoup d'espoir pour que les analyses contemporaines puissent donner un sens à ces méconduites.

Ce chapitre se compose de trois grandes parties. La première, « Maintenant vous le voyez » (*Now You See It*), retrace la découverte initiale de la méconduite au travail dans la période d'après-guerre. Comme nous l'expliquons, il s'est agi d'un processus de longue haleine, mais cette partie se termine en exposant les éléments de compréhension globale des méconduites.

La deuxième partie de l'article, intitulée « Maintenant, vous ne le voyez plus » (*Now You Don't Again*) **explique** pourquoi et comment la compréhension bien établie des méconduites a été occultée et compromise. Cela s'explique, selon nous, par le fait que les méconduites ont commencé à être analysées à travers des lunettes post-structuralistes, et que le contexte, qui n'était pas suffisamment mis en avant dans ces perspectives, avait en fait considérablement changé.

Dans la troisième partie de l'article, intitulée « Redécouvrir les méconduites au travail » (*Rediscovering Misbehaviour*), nous concluons en suggérant une façon d'aborder les problèmes de méconduites qui nous sauve du relativisme et propose de reconstruire notre connaissance de cette question importante.

I - Maintenant vous le voyez

Il existe deux traditions d'analyse qui ont eu une grande influence et ont mis en lumière les méconduites au travail. Il s'agit d'une part de l'anthropologie appliquée au travail industriel et en second lieu de la tradition d'analyse du procès de travail (*labour process analysis*). Toutes deux ont été des sources essentielles de compréhension des conduites sociales en milieu de

travail permettant de « regarder sous la surface de l'organisation formelle et du consentement apparent des employés dans la relation d'emploi capitaliste » (Ackroyd et Thompson 1999 : 31).

Grâce à l'observation directe et soutenue de collectifs de travail, des chercheurs britanniques (Lupton, 1963 ; Cunnison, 1964) et américains (Roy, 1952, 1953, 1954) ont montré que ce que l'on considérait comme un comportement anormal était en fait un type de comportement rationnel permettant aux employés de s'adapter et d'accommoder les systèmes de contrôle du management. De ces études, combinées aux travaux analytiques de Behrend (1957) et de Baldamus (1963), est née l'idée qu'un échange contesté de l'effort contre le salaire se situait au cœur de la relation d'emploi. Cette idée est ensuite devenue importante pour plusieurs disciplines, notamment la sociologie industrielle et celle des relations professionnelles. Comme l'a observé Lupton (1963), les conduites pratiques au travail visant à ajuster les échanges salaire contre effort étaient une activité de type collective et fondée sur des savoirs. Les différentes formes de limitation du travail étaient décrites par les travailleurs comme des pratiques de flânerie (*fiddle*) qui permettait d'ajuster l'effort de travail et la rémunération du travail à la pièce. De cette manière, il y avait une certaine régulation pratique des contrôles pesant sur le travail.

Des preuves suffisantes se sont rapidement accumulées pour commencer à voir l'existence d'une sous-culture industrielle présente dans l'ensemble des lieux de travail (Turner, 1971). Au cours des années 1970, 1980 et 1990, une série de projets de recherche ont élargi la portée de l'anthropologie industrielle, tant sur le plan empirique que théorique.

À la prise de conscience que la non-conformité partielle était une caractéristique permanente de l'organisation informelle du travail, s'est ajoutée la compréhension du fait qu'elle ne se limitait pas à un freinage (« soldiering ») ni à la sphère de la négociation « effort contre salaire », mais qu'il existait un large éventail de pratiques connexes. Parmi les nombreuses contributions notables, on peut citer : Ditton, 1977 (qui a étudié les ouvriers de boulangerie et les vendeurs de pain) ; Mars, 1973 (ouvriers de l'hôtellerie) et 1982a (dockers) ; Analoui 1992 (personnel de bar). Certaines de ces études étaient associées à l'analyse de la « déviance » sur le lieu de travail, qui s'est avérée précieuse pour mettre en lumière la vie souterraine des institutions, et en particulier la découverte de l'utilisation de l'indiscipline du temps, du chapardage et du vol, du sabotage et de la destruction.

Ce dernier point a suscité un large intérêt, car il témoignait d'une « révolte contre le travail » croissante ou, plus précisément, contre une discipline de travail associée à la production de masse, que l'on pouvait observer dans tous les systèmes industriels à la fin des années 1960. Si la montée du militantisme, qui se manifeste par des grèves sauvages et d'autres formes d'actions non officielles, fait la une des journaux à cette époque, d'autres s'intéressent au « sabotage » au sens large, lié à une sorte de « contre-plani-

fiction sur le terrain » dans les usines automobiles américaines (Watson 1972). Ces actions pouvaient être liées à des exemples historiques dans l'histoire du travail, comme le mot d'ordre des Wobblies (membres du syndicat révolutionnaire *Industrial Workers of the World*) : « une bonne paye ou un travail mal fichu ». Ces redécouvertes du passé étaient donc étroitement liées à la découverte des récalcitrances contemporaines.

Au début des années 1970, une nouvelle génération de sociologues industriels radicaux est apparue au Royaume-Uni, dont les travaux ont établi un lien entre les actions non officielles sur les salaires et les conditions de travail, le renforcement du militantisme syndical de base et le mécontentement face à un travail aliénant. L'étude classique de cette période est celle de Huw Beynon, *Working for Ford* (1973). Le récit ethnographique vivant qu'il fait de la vie professionnelle et de l'organisation ouvrière de l'usine Ford de Halewood fait le lien entre la tradition plus ancienne de l'anthropologie des milieux de travail et notre deuxième tradition (celle de la théorie du procès de travail), à laquelle on peut s'intéresser maintenant.

Le type de recherches que nous venons d'examiner a reçu le soutien d'une approche plus radicale du comportement industriel qui a émergé des deux côtés de l'Atlantique dans les années 1970 et 1980 sous l'appellation de théorie du procès de travail (*Labour Process Theory* ou LPT). S'accordant avec les conditions renouvelées de la récalcitrance, la LPT a également fourni un ensemble d'outils analytiques, dont le cœur était une re-conceptualisation de la relation d'emploi et de la négociation de l'effort en s'inspirant des idées marxistes du travail en tant que procès de travail au cours duquel la valeur est extraite de la prestation de travail (Braverman 1974). Selon cette approche, il ne s'agit pas seulement d'un échange inégal, mais d'un échange dont la dynamique est inscrite dans l'économie politique plus large de l'accumulation du capital ainsi que dans le cadre immédiat du travail et de son organisation. Cette approche a été développée tant sur le plan théorique que dans sa portée empirique au cours des décennies 1990 et 2000. Ce que l'on appelle aujourd'hui la seconde vague de la TPL (voir Thompson et Newsome 2004) est associée au développement d'un modèle d'analyse du contrôle et de la résistance. En substance, ces logiques sont considérées comme entretenant un rapport dialectique d'influence réciproque qui, chemin faisant, oriente les transformations du travail aux niveaux micro et macro. Cela a été illustré par deux récits historiques à grande échelle du développement respectivement de l'industrie américaine (Edwards 1979) et britannique (Friedman 1977).

Les illustrations empiriques les plus connues du paradigme contrôle-résistance sont fournies par les travaux de Richard Edwards (1979) et Andrew Friedman (1977). Les nouvelles modalités de contrôles y génèrent leurs propres contradictions et conditions de résistance. Par exemple, la chaîne de montage a développé un statut partagé et dégradé pour une masse de travailleurs semi-qualifiés. Curieusement, ces études ont permis une meilleure compréhension des stratégies managériales (contrôles techniques et bureaucratiques selon Edwards, contrôle direct et autonomie res-

posable selon Friedman) que des types de résistance. Néanmoins, la résistance des travailleurs n'est pas seulement un nouveau concept, elle participe explicitement à l'organisation et à l'activité informelles des ateliers, ainsi qu'à l'action syndicale et aux grèves : « Pour une part, ces actions reposent sur les délégués syndicaux. Mais pour une autre part, leur organisation est plus informelle, basée sur des petits groupes de travailleurs eux-mêmes... ». (Friedman 1977, 233). La troisième contribution majeure de la deuxième vague, celle de Burawoy (1979), se concentre, en revanche, sur le consentement. Bien qu'elle tente de répondre à une question différente – pourquoi les travailleurs ne résistent-ils pas plus qu'ils ne le font ? – les arguments de Burawoy reprennent le thème de l'*agency* des travailleurs – i.e. des travailleurs et du collectif de travail comme acteurs loin d'être passifs ou totalement déterminés – en se concentrant sur le consentement tel qu'il est produit par les travailleurs dans leurs pratiques de négociation de l'effort plutôt que par une idéologie imposée de l'extérieur. Elle témoignait de la sophistication croissante de la théorie du procès de travail, qui cherchait à intégrer le conflit et le consentement dans une même typologie, et reconnaissait les limites auxquelles se heurtait le capital dans ses tentatives de contrôle (Hyman, 1989).

La tradition théorique du procès de travail a donné lieu (et servi de sphère d'accueil) à une quantité extraordinaire de recherches et d'enquêtes originales dans les années 1980 et 1990. De nombreuses études ont poursuivi la thématique du contrôle et des résistances dans des contextes industriels (par exemple, Thompson et Bannon, 1985). Edwards et Scullion (1982) ont peut-être fourni le compte rendu le plus complet et le plus inclusif sur le plan conceptuel. A travers de nombreux exemples détaillés, leurs études de cas montrent à la fois comment les travailleurs ajustent leurs actions, telles que l'absentéisme, le *turn over* de la main-d'œuvre, l'utilisation de sanctions et le sabotage, à des modes particuliers de contrôle du travail ou de rémunération ; et comment le management développe des tactiques, comme l'accès aux heures supplémentaires ou d'autres avantages, pour négocier l'acceptation des formes de contrôle dans l'atelier.

Mais le champ des questions s'est également élargi. Au début des années 1980, par exemple, nombre d'enquêtes ont été entreprises par des sociologues féministes sur le caractère sexué du processus de travail. La mobilisation de la théorie du procès de travail combinée à une analyse d'inspiration féministe des relations de travail genrés a permis d'obtenir des résultats intéressants. Les chercheuses tels que Cavendish (*Women on the Line*, 1982), Anna Pollert (*Girls, Wives, Factory Lives*, 1981), Westwood (*All Day, Every Day*, 1984) et Cockburn (*Brothers*, 1983) ont utilisé la LPT pour dévoiler la réalité de la vie professionnelle du point de vue des travailleuses. Comme il ne s'agissait pas de l'archétype du travailleur masculin syndiqué, ces études ont pu illustrer des formes plus subtiles de résistance et de dissidence. Ce que presque toutes ces enquêtes et recherches ont en commun, c'est une préférence pour l'ethnographie ou les études de cas qualitatives qui permettent de mieux saisir le point de vue des salarié·e·s et, accessoirement, d'assurer une certaine continuité avec les traditions antérieures.

Enfin, il convient de noter que la seconde vague de la tradition théorique du procès de travail ne prescrivait rien sur la nature ou l'orientation de l'action des travailleurs. En d'autres termes, la résistance sur le lieu de travail était considérée comme un phénomène à part entière, dont les liens avec la lutte syndicale ou de classe étaient contingents et complexes. La résistance a un objet différent – le régime de contrôle managérial sur le procès de travail – plus restreint que les rapports sociaux de classe du capitalisme décrits par les marxistes et allant au-delà de la simple négociation effort contre salaire. L'idée d'un antagonisme structuré entre le capital et le travail en tant qu'acteurs des mondes de travail, mais avec des modalités diverses allant de la conformité, au consentement et aux résistances, devenait le cœur d'une nouvelle approche du procès du travail (Edwards 1986 ; Thompson 1990 ; Thompson et Smith 2009).

Explorer le territoire de l'inconduite

De nombreux travaux de recherche réalisés par des anthropologues et des théoriciens du processus de travail ont révélé l'importance des comportements déviants, non seulement dans l'industrie, mais aussi dans beaucoup d'autres types d'organisations. Ces phénomènes ont été rapprochés et considérés comme analogues dans un certain nombre de recherches menées dans différents pays, notamment en Grande-Bretagne et aux États-Unis (Vardi et Weiner, 1996 ; Ackroyd et Thompson, 1999 ; Buchanan et Badham, 1999). Malgré ces travaux remarquables, de nouvelles recherches sont encore nécessaires. Le concept de d'inconduite a ainsi été développé dans un article (Thompson et Ackroyd 1995) puis dans un livre (Ackroyd et Thompson 1999) avec un

Figure 1 Dimensions et forms de méconduite (formes classiques en gras italique)

	Appropriation temporelle	Appropriation du travail	Appropriation du produit
Implication	Avantages temporels	Confiance	Bonus/ Primes (avantages en nature)
Engagement			
Collaboration	Attention élevée à l'égard du travail	Effort élevé	Hautement préoccupés par le résultat et la qualité
Conformisme	Niveaux d'attention habituels à l'égard du travail	Niveaux d'efforts conventionnels	Superficiellement concerné pour la qualité du produit
Désengagement	Manque d'attention	Réduction d'effort	Peu d'intérêt pour la qualité du produit
	<i>Gâchis de temps, absentéisme chronique</i>	<i>Limitation systématique (output restriction), sabotage utilitariste</i>	<i>Flânerie systématique et chapardage</i>

double objectif. D'abord, établir un lien entre les deux traditions évoquées dans la section précédente, en illustrant la vitalité de l'indiscipline sociale des salarié·e·s. Ensuite, il s'agissait de contrer le pessimisme croissant associé aux discours sur « la fin des conquêtes sociales au travail » et le succès apparent des nouvelles techniques gestionnaire de contrôle. Résumant l'argumentation d'Ackroyd et Thompson, Bélanger et Thuderoz notent que, « en plus d'établir comment les formes de résistance ont été réinventées dans le monde du travail actuel, ce livre fournit un cadre analytique pour étudier les pratiques oppositionnelles, conçues comme des dimensions de la méconduite » (2010, 137).

La figure 1 synthétise ce cadre d'analyse, en s'appuyant en grande partie sur les conclusions d'études menées après-guerre sur les comportements déviants au travail. Trois champs d'opposition entre employeurs employés peuvent être distingués dans la relation de travail – représentés ici par les colonnes verticales du diagramme. La colonne centrale concerne la quantité de travail effectuée, la seconde (à gauche) représente le temps consacré à l'exécution du travail, tandis que le troisième (à droite) concerne l'usage et la répartition des fruits du travail.

Ensemble, ils définissent trois domaines concernés par de potentielles inconduites : la performance au travail elle-même, le temps passé à travailler et l'accès aux fruits du travail. Les formes classiques de méconduite associées à ces trois domaines sont mises en évidence dans le schéma : la limitation du travail (ou la flânerie – *soldiering*), le freinage (comme l'appelait Frederick Taylor) et le sabotage utilitariste, l'absentéisme et les formes de perte de temps, le chapardage systématique et le tripatouillage des employés qui manipulent de l'argent. Le schéma reconnaît la possibilité de différents degrés de conformité aux attentes et aux règles du travail, de la collaboration à la conformité, en passant par le retrait ou même le refus du système. Ce qui est intéressant, c'est que les formes classiques d'inconduite – absentéisme, freinage, fraude, etc. – se situent entre la conformité et le retrait. Ainsi, à l'opposé de l'assiduité, il n'y a pas l'absence occasionnelle du travail mais le retrait permanent du travailleur du lieu de travail – appelé *turn-over* dans le langage managérial, le chômage ou la reconversion dans le langage courant. À l'autre bout de l'échelle de l'activité professionnelle, il existe la possibilité pour les employés d'arrêter le processus de travail et d'empêcher l'appropriation des produits du travail en désactivant temporairement les machines, par exemple.

La notion « d'appropriation » est, en partie, un clin d'œil à l'idée de terrain contesté qui prévaut dans la LPT, étant donné que chaque ensemble d'activités peut être le terrain de négociations et de luttes. Cependant, on reconnaît également qu'il existe généralement des formes de compromis, d'accommodement et de tolérance sur la définition et la dynamique de la situation, ce qui conduit à la conclusion que l'inconduite est une coproduction entre les parties prenantes de la relation de travail. Les types d'indiscipline décrits ici sont souvent soutenus par un degré élevé d'auto-organi-

sation du groupe de travail que nous avons nommée « autonomie irresponsable ». Il faut dire que, si cette sous-culture était, de manière distinctive, en opposition avec les valeurs et les croyances officiellement sanctionnées, elle n'était pas nécessairement égalitaire. Ainsi, une caractéristique évidente de la sous-culture industrielle (Turner, 1971 ; Collinson, 1992) était une hiérarchie informelle dans laquelle les normes de conduite étaient imposées aux membres subordonnés et surtout aux jeunes travailleurs et aux nouveaux arrivants (Ackroyd et Thompson, 1999 : 63-67).

Cependant, l'ouvrage a également cherché à élaborer un cadre d'analyse permettant de tenir ensemble une variété de motifs, de contextes et de contenus, y compris, mais pas seulement, de résistance au contrôle. Par exemple, le sabotage peut faire partie de la lutte autour des limites du contrôle, mais il peut également être utilisé pour briser l'ennui et s'amuser. Il est clair que le contrôle managérial ou d'autres formes d'autorité existent en dehors de ces relations classiques d'effort / négociation, et il en va de même pour le non-respect de ces relations. Bien sûr, les formes coutumières d'inconduite autorisées dans les sous-cultures professionnelles fournissent aux membres du groupe les bases d'une identité collective. Par conséquent, les ressources symboliques et matérielles sont une dimension des conduites informelles et des mauvaises conduites, bien qu'elles ne soient pas spécifiquement désignées dans la figure 1. Cependant, la question de l'identité au travail est de plus en plus discutée et contestée. L'évolution contemporaine la plus évidente est l'intérêt accru, souvent observé, des dirigeants pour le changement des cultures organisationnelles et des contrôles normatifs. En même temps, les salarié.e.s devenaient plus sensibles à leur identité sociale et professionnelle ainsi qu'à leur capacité à la protéger. Un exemple est l'inconduite sexuelle par laquelle les salarié.e.s transgressent les frontières du lieu de travail ou du temps de travail pour une romance ou une conquête amoureuse.

Si l'on intègre ces nouvelles dimensions, l'inconduite n'est plus considérée comme un synonyme de résistance ou de désobéissance, mais comme un genre différent de pratique oppositionnelle qui se définit plus par ce qu'elle est que par ce qu'elle n'est pas. Et bien qu'il soit intéressant d'examiner la question de ce qu'elle pourrait devenir, ce n'est pas notre objet. Un parallèle peut être établi avec la façon dont la LPT a distingué la résistance comme un objet empirique spécifique.

Notre objectif essentiel a ainsi été d'assouplir un peu plus le cadre de la LPT. En d'autres termes, alors que la deuxième génération d'auteurs s'inscrivant dans la tradition du procès de travail a développé le concept de résistance des travailleurs comme un phénomène à part entière plutôt que comme une résultante théorique et pratique de la lutte des classes, nous demandons aux lecteurs d'envisager l'existence d'un autre ensemble de comportements sur le lieu de travail qui ne devrait pas être compris simplement comme une forme ou une étape de ce qui a été identifié par le terme de résistance. Par conséquent, plutôt que d'essayer de remplacer les

analyses existantes, nous avons essayé de combler un vide, en ajoutant une dimension et un vocable spécifique pour amener les gens à penser différemment les conduites sociales sur le lieu de travail (Ackroyd et Thompson 1999 : 165)

2 – Maintenant vous ne voyez plus (à nouveau)

Au début des années 1990, les idées foucaaldiennes et poststructuralistes étaient devenues très influentes parmi les chercheurs en organisation et en sociologie du travail. Deux thèmes principaux ont émergé, identifiant des sources convergentes de pouvoir (auto)disciplinaire. Pour un certain nombre de commentateurs (par exemple, Deetz 1992 ; Sewell et Wilkinson, 1992 ; Willmott 1993 ; Casey 1995), le renforcement et parfois la combinaison de nouvelles pratiques de gestion, y compris le contrôle digitalisé des performances de travail, la délégation des responsabilités aux équipes et l'omniprésence de contrôles *soft* par la culture d'entreprise, ont rendu l'ancienne distinction entre contrôle direct et autonomie responsable peu pertinente. Bien qu'il puisse être fait référence, en passant, au déclin des actions collectives telles que les grèves et l'organisation syndicale, l'accent est plutôt mis sur la marginalisation, voire l'éradication de l'organisation informelle du travail et des contre-contrôles des travailleurs, tels que nous les avons évoqués plus haut dans ce chapitre. Le langage utilisé dans ces recherches est révélateur : les salarié.e.s sont considérés comme des sujets consentants, volontaires, dociles, individualistes ou auto-disciplinés. Comme l'a noté un observateur par ailleurs sympathique, « dans chaque cas, nous trouvons une tendance au déterminisme dans lequel le “soi” au travail semble être subsumé sous des formes toujours plus nombreuses de discipline et de surveillance » (May, 1999 : 773). En outre, les pratiques oppositionnelles étaient souvent présentées comme futiles puisque le pouvoir et la résistance sont inséparables, et que la discipline peut devenir plus forte en sachant où il faudra orienter ses prochains efforts (Burrell, 1988 : 228).

La thèse de l'inconduite, telle qu'elle a été abordée dans la première partie, a permis de contrer ces arguments en remettant en question tant les résultats empiriques que la suppression de « l'agentivité du travail » (*labour agency*) postulée par les concepts sous-jacents. De façon tout aussi importante, cette thèse permet de contester l'idée selon laquelle le déclin de certaines formes d'action collective formelle signifiait la disparition de toutes les autres. En se concentrant sur les questions d'appropriation du temps, du travail, du produit et de l'identité par les acteurs de la relation de travail et en les actualisant, la thèse a élargi notre répertoire interprétatif pour discuter et comprendre les pratiques oppositionnelles. Ce faisant, elle semble avoir renforcé les doutes qui émergeaient au sein et à propos du cadre foucaaldien. L'attention accrue accordée dans le livre aux conflits et aux préoccupations concernant l'identité, en particulier en ce qui concerne les inconduites sexuelles, a servi de passerelle vers les études poststructuralistes et féministes (par exemple Pringle 1988).

Comme l'ont noté deux théoriciens de premier plan dans ce champ :

« Au milieu des années 1990, le concept de résistance a fait une réapparition spectaculaire [...]. Selon Thompson et Ackroyd, la résistance a toujours existé, que ce soit sous la forme d'une action organisée ou d'une subversion subtile autour de l'identité et du soi ; à travers l'humour, la sexualité et le scepticisme, par exemples. D'autres se sont rapidement ajoutés » (Fleming et Spicer 2007 : 2).

Cette tendance a été renforcée par des études inspirées par la tradition du procès de travail qui ont mis en évidence des formes de résistance et d'inconduite dans l'environnement pourtant très intensif et surveillé des centres d'appel (Taylor et Bain 2003 ; Callaghan et Thompson 2002). Il ne s'agissait pas non plus d'un simple conflit local, comme l'ont bien montré Bélanger et Thuderoz (2010) à propos de débats français similaires. Les contraintes propres à chaque espace de travail nous obligent à nous centrer sur la façon dont le débat sur la « fin de la résistance » s'est ensuite déroulé. Ce qui est intéressant pour notre propre réflexion, c'est la tournure que prirent ensuite les événements parmi les commentateurs foucauldien et poststructuralistes. Il y a eu un revirement brutal dans la mesure où, au début des années 2000, l'opinion dominante s'est orientée vers une position selon laquelle « la résistance est partout ». Bien qu'il ne s'agisse pas d'une tendance unique, nous pouvons identifier un certain nombre de thèmes. Les plus significatifs impliquent un remaniement du cadre foucauldien précédent pour écarter largement le panoptique et la surveillance, créant ainsi un espace pour mettre l'accent sur les luttes discursives et une micro-politique de la résistance. Comme le dit peut-être l'étude la plus influente, il existe un « processus constant d'adaptation, de subversion et de réinscription des discours dominants », qui se déroule lorsque « les individus se confrontent et réfléchissent à leur propre production identitaire, en reconnaissant les contradictions et les tensions et, ce faisant, en pervertissant et en déplaçant subtilement les significations et les compréhensions » (Thomas et Davies 2005 : 687). Ces récits concurrents sont forgés au sein des contradictions et des lacunes des sujets ou de leurs dynamiques dialogiques. Cela ne se limite pas au domaine discursif. En s'inspirant de la notion de relations dialectiques de Mumby (2005), les interactions quotidiennes des participants peuvent également être pensées comme des formes de micro-politique organisationnelle et un travail sur l'identité, où les agents – gestionnaires, entrepreneurs, universitaires eux-mêmes – explorent les possibilités d'interprétation et les différentes significations.

Des études de cas récentes ayant pris le tournant de la micro-résistance est que la « résistance » des salariés au changement peut être vue comme productive ou constituer un atout pour l'innovation organisationnelle, reformulant ainsi les discours conventionnels sur la « résistance au changement » (Thomas, Sargent et Hardy 2011). L'autre thème qui s'est dégagé est l'importance accrue attribuée aux « tropismes discursifs » (Mumby 2005 : 36) de l'ironie, de l'ambivalence, de la râlerie, du commérage et du cynisme

en tant que formes secrètes ou cachées de résistance (voir par exemple Sotirin et Gottfried 1999). Pour rester dans le domaine discours, le cynisme (voir Fleming et Spicer 2003) peut être considéré comme une réponse au contrôle orienté sur l'identité, comme un dispositif de distanciation qui peut « nourrir un vocabulaire critique partagé » (Ashcraft 2007 : 4). Ces pratiques reprennent les arguments utilisés dans *Organization Misbehaviour* concernant l'humour utilisé comme une arme contre la culture d'entreprise promue par la direction, mais en élargissent la portée. Elles ont également tendance à être plus pessimistes. Gabriel affirme que si le cynisme et d'autres moyens de contester les discours managériaux, comme la dénonciation (ou les « le lancement d'alerte ») créent des « espaces non managés », « contrairement aux formes traditionnelles de résistance, ces conduites ont tendance à être individualistes, éphémères et désorganisés » (2007, 11).

Comme indiqué plus haut, ces approches ne sont pas homogènes et les positions du type « tout est résistance » ou micro-résistance ont fait l'objet de critiques internes de la part de chercheurs plus radicaux au sein de ce camp. Comme l'observe Newton, l'agentivité peut se perdre dans le discours : il est « difficile de se faire une idée de la manière dont les soi agents actifs « font la différence » en « jouant » avec les pratiques discursives » (1998 : 425-6).

D'autres soutiennent que la résistance semble s'être enlisée dans le micro, avec des pratiques agentielles relativement triviales et autocentrées qui ne menacent et ne blessent personne, au détriment de menaces et de luttes plus larges et collectives au sein et en dehors du lieu de travail. Cette critique a été bien exprimée par Contu (2008) dans son attaque condescendante de la « résistance décaféinée ». En quoi consisterait donc une résistance totale ? La réponse serait des actions et des objectifs qui ne peuvent pas être récupérés ou intégrés dans le capitalisme libéral : « Ce qui est maintenant appelé résistance est préconisé dans les dernières rhétoriques et pratiques managériales ... la vraie question est de savoir quels types de résistance ne pourraient pas être récupérées ? » (Fleming et Spicer 2007 : 3-4). Nous sommes maintenant en terrain difficile étant donné que, à moins d'une révolution sociale, toute demande ou comportement récalcitrant peut être absorbé ou incorporé. En conséquence, ces auteurs ont du mal à définir les « vrais » actes de résistance, Contu parlant de « ruptures scandaleuses avec tout ce qui semble raisonnable et acceptable dans notre monde libéral postmoderne » (2007, 14). Mais les exemples concrets de l'outrance et de ce qu'il n'est pas possible de récupérer restent encore à trouver.

Que pouvons-nous apprendre de ce voyage des résistances du degré zéro à celle du héros, puis de nouveau au degré zéro ? Les tenants du poststructuralisme ont le mérite de chercher de nouvelles façons d'identifier et de comprendre les « résistances ». Les travaux de Fleming et Spicer en particulier, en mettant l'accent sur le cynisme et le détachement, révèlent une tendance importante liée à l'émergence de la dissidence (voir plus loin). Cependant, il y a un certain nombre de problèmes et de limites significatifs,

le plus grand d'entre eux étant qu'une grande partie, voire aucun, de ces types de micro-comportements n'est clairement identifié comme relevant de conduites évidentes de résistance. La capacité de ces nouveaux cadres d'analyse centrés sur les discours à inclure presque toute conduite est renforcée par l'idée que ces résistances ne doivent pas nécessairement être conscientes ni actives (Dick 2007 : 13). Ces perspectives ont été critiquées à juste titre par des auteurs comme Fleming et Spicer, mais elles partagent également certaines positions communes. La plus importante est que la dynamique de résistance s'oppose explicitement à la « dichotomie » capital-travail (Fleming et Spicer 2007), ou au « paradigme négatif » du travail qui « conceptualisent ces résistances comme le résultat d'un antagonisme structurel entre le capital et le travail » (Thomas et Davies 2005 : 685). Cependant, en l'absence de fondements structurels ou de pratiques oppositionnelles concrètes, c'est-à-dire d'intérêts contradictoires, mettre la focale sur l'interdépendance ou l'inséparabilité du pouvoir et des résistances, occulte la persistance de groupes sociaux antagonistes dans les relations de travail comme à l'échelle de la société. L'un des résultats de cette approche est la quasi-disparition de toute recherche sur le travail en tant que catégorie spécifique et sur l'expérience de négociation de l'effort routinier des travailleurs.

Ceci est renforcé par un autre argument, associé en particulier à Fleming et Spicer, qui tente d'ouvrir la notion de « lutte » à des « dynamiques multidimensionnelles qui assure l'interface entre le pouvoir et la résistance » entre tous les acteurs et cela quelque qu'en soit la nature. Bien que cela ait le mérite de pouvoir discuter de nouvelles dimensions du conflit – par exemple celles poursuivies par les mouvements sociaux – la résistance devient une catégorie générique, flottant sans contexte empirique spécifique ou sans cause précise comme dans le discours managérial. Comme l'observe Mumby (2005 : 3), « ce faisant, la « lutte » semble sans motif ni direction et l'on ne voit plus quelles sont les divergences qui justifient la lutte ». Une caractéristique récurrente des articles produits dans cet espace théorique est qu'ils sont dépouillés de tout contexte. Lorsque le contexte fait son apparition, il tend à répéter l'affirmation familière mais erronée du « déclin des formes modernistes de résistance au travail, notamment les grèves et tout un éventail de désobéissances organisées et conscientes de classe » (Gabriel 2007 : 10).

Certains des correctifs nécessaires à ces approches sont d'ordre définitionnel et conceptuel. Il est tout d'abord important de ne pas faire de la résistance un fourre-tout générique et de retracer les frontières conceptuelles au sein et entre les « répertoires d'opposition » à l'œuvre dans la sphère du travail (Bélanger et Thuderoz 2010), en faisant notamment la distinction entre résistance et méconduites ou indisciplines. La résistance doit être considérée comme une réponse intentionnelle, active, dirigée vers le haut, répondant aux menaces pesant sur les intérêts des travailleurs ou sur leur identité sociale (voir Karlsson 2012 pour une discussion plus approfondie de ces définitions et de ces différences). La plupart des autres actions, largement informelles et secrètes, de limitation du travail, de perte de temps

et de contestation sont mieux conceptualisées comme des indisciplines ou des méconduites.

Le deuxième correctif, plus substantiel, consiste à remettre le contexte en place. Quels que soient les défauts du modèle de contrôle et de résistance, il proposait un cadre d'interprétation de la manière dont les changements dans l'économie politique capitaliste et les régimes managériaux étaient façonnés par le comportement des travailleurs et l'influençaient. Dans la section suivante, nous décrirons brièvement les principaux apports contemporains qui font évoluer notre compréhension (Ackroyd, 2012).

3 – Redécouvrir les méconduites

Parce que le contexte dans lequel les conduites (et les méconduites) au travail se produisent a considérablement changé, les formes traditionnelles de méconduite / mauvais comportements qui préoccupaient les managers dans la période d'après-guerre ont été rendues plus difficiles. En nous appuyant sur nos travaux précédents (Thompson, 2013 ; Ackroyd et Murphy, 2013), nous pouvons identifier un certain nombre de changements contextuels qui se chevauchent.

La reconfiguration des structures d'entreprise et des régimes de travail

La transformation générale des structures des entreprises, aujourd'hui largement observable, résulte pour une part d'une influence accrue et d'une domination du capital financier dans l'économie. Dans le cadre de l'accumulation financiarisée, les marchés de capitaux déterminent à la fois le régime de croissance et la réorganisation des entreprises. Au niveau de l'entreprise, chaque actif tend à être évalué en fonction de la quantité de capital mobilisé et des attentes du marché quant à un rendement acceptable de celui-ci. Les structures de gouvernance renforcent de plus en plus les pouvoirs de l'actionnariat et affaiblissent la puissance d'action d'autres acteurs, imposant au management des pratiques gestionnaires spéculatives à court terme par le biais de récompenses telles que les stock-options. L'origine des profits provient de plus en plus d'une gestion active des actifs de l'entreprise, par exemple par la réduction des effectifs et le désinvestissement lorsque les rendements sont jugés insuffisants (Blackburn 2006). Les éléments constitutifs de l'entreprise et, bien entendu, toute sa main-d'œuvre, apparaissent convertibles et remplaçables, sinon jetables.

Depuis les années 1970, on observe une diminution progressive de la taille des organisations, ce qui dénote une réduction maximale des ressources consacrées aux activités dans un lieu donné. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, la propriété reste très concentrée, mais les grandes organisations sont désormais constituées d'un très grand nombre de petites parties constitutives. En termes de structures d'entreprise, de très grandes entreprises, souvent des conglomérats, concentrent la propriété, mais sont dépourvues de contrôle centralisé détaillé (Harrison, 1994 ; Ackroyd, 2002

; 2007 ; Prechel, 1997, 2010). Les grandes entreprises dominent les réseaux décentralisés et « dirigés » et conservent une capacité de pouvoir stratégique importante au centre, en utilisant des systèmes informatiques sophistiqués pour coordonner les activités avec des contrôles financiers au lieu d'une direction bureaucratique détaillée. Les grandes entreprises ont externalisé le marché du travail, et la fragmentation des systèmes d'emploi qui en résulte accroît la précarité et l'insécurité du travail et de l'emploi dans de nombreux secteurs. Les restructurations au niveau de l'emploi transfèrent les risques en dehors du lieu de travail. L'affaiblissement des syndicats et de la protection de l'emploi contribuent à l'augmentation du sentiment subjectif d'insécurité (Burchell *et al* 2002).

Marché et discipline morale

Les changements clés dans les régimes de management affectant les salarié·e·s découlent des changements structurels décrits ci-dessus. Plutôt que mettre en avant (comme dans les analyses post-structuralistes) les contrôles normatifs et l'autosurveillance, on peut souligner combien les contrôles managériaux se concentrent généralement sur le management de la performance et reposent surtout sur une disciplinarisation plus efficace, qui s'appuie sur le marché et d'où découle une plus grande insécurité de l'emploi. Un mécanisme typique se caractérise par des politiques générales de limitation des coûts à l'échelle de l'entreprise, puis par l'application en cascade des objectifs de profit et autres objectifs fixés par le centre. Des « *indicateurs clés de performance* », sont instaurés à tous les niveaux et appuyés dans de nombreux cas par une surveillance numérique (Taylor 2013). Là sont les fondements, et les effets des nouvelles priorités financières, qui se font ressentir à tous les niveaux. À la périphérie de l'entreprise, parmi les salarié·e·s ordinaires, les objectifs de production sont souvent associés à un contrôle continu des performances. Dans les milieux composés de professionnels ou de cadres, notamment dans le secteur public, des pratiques renforcées d'audit et de responsabilité remplissent une fonction analogue (McGovern *et al* 2007). Dans de tels régimes, qui mettent l'accent sur la direction de la prestation de travail et le contrôle des performances, par opposition à la confiance dans l'effort discrétionnaire et l'autonomie responsable, la conformité nominale est plus probable, comme réponse de base, que l'implication ou l'engagement. Néanmoins, et en partie en raison de cette réponse probable, les employeurs mettent de plus en plus l'accent sur l'intérêt d'une implication manifeste de la part des employés et utilisent des combinaisons d'exigences de performance et de tentatives pour susciter l'implication des employés. Il s'agit, comme il est facile de le constater, d'une combinaison potentiellement contradictoire (voir également Thompson, 2003, 2013).

Bien qu'elle soit souvent formulée dans un langage de valeurs, l'attention des managers se concentre généralement sur la conduite et les descripteurs comportementaux qui se manifestent dans la performance (Taylor 2013 : 46-7). Ainsi, nous constatons l'utilisation quasi universelle de mesures

comportementales quasi-bureaucratiques utilisées dans l'évaluation de la performance, souvent combinées avec des exigences plus qualitatives telles que l'utilisation de scripts de travail émotionnels et esthétiques dans les services impliquant l'interaction avec le public. Il existe également ce que l'on appelle le *employee branding* (ou que l'on pourrait traduire par « marquage du ou de la salarié·e·s ») et des interventions normatives fondées sur des valeurs. Il est donc courant de constater combien les régulations du comportement salarial s'étendent à des domaines qui étaient auparavant considérés comme privés ou partiellement protégés. Cette extension va d'ailleurs jusqu'à l'adoption de codes de conduite concernant la tenue vestimentaire et l'apparence, le harcèlement, la santé ou l'utilisation des médias sociaux.

De nouveaux espaces pour les mauvais comportements

Les cultures de la performance, et la surveillance et le contrôle accrus qui les accompagnent, conduisent généralement à une plus grande intensité du travail. Elles offrent moins de possibilités d'autorégulation de l'effort et donc de « perte » de temps et de limitation du travail dans de nombreux lieux de travail, mais pas dans tous. Cependant, ces contrôles reconfigurés du travail donnent lieu à de nouvelles modalités de contestation, même dans les nouveaux contextes de services intensément surveillés. Des recherches qualitatives – et surtout ethnographiques – soutenues ont invariablement révélé qu'il existe des interstices et des interstices permettant d'échapper au contrôle, même dans les systèmes de travail les plus fortement contrôlés et les plus surveillés. Il y est là aussi possible de modifier l'impact des normes déterminant l'activité du travail, sinon même de les contourner.

Les recherches suggèrent que la diffusion du *lean management* et l'utilisation généralisée de mesures de performance ont sans aucun doute réduit la portée des formes traditionnelles d'inconduite, notamment les absences non excusées de courte durée ; à l'inverse, la révision des systèmes de rémunération et les réformes législatives ont permis l'augmentation de nouvelles formes d'absentéisme de plus longue durée, généralement légitimées par un congé maladie. Les tentatives de répression des absences pour cause de maladie sont révélatrices d'un nouveau « grand domaine de contestation »² (pour reprendre l'expression d'un représentant syndical de la fonction publique britannique cité dans Carter et al 2011 : 17). En effet, les absences pour maladie et l'indiscipline temporelle sont au cœur de l'augmentation des sanctions formelles de la part des employeurs (sans parler de l'augmentation proportionnelle du nombre de griefs formels des salarié·e·s) survenant au travail. La « guerre contre les malades », telle qu'identifiée par Main et Taylor (2011), peut également créer des formes de comportement dysfonctionnel impliquant des employés qui se présentent au travail lorsqu'ils sont malades, ce qui constitue un facteur de risque important pour la santé, un phénomène connu par les responsables du personnel sous le nom de « présentéisme ».

2. « big area of contestation »

De même, on constate que les employés soumis à des contrôles de leur travail émotionnel utilisent la nature multidimensionnelle de ce travail émotionnel pour détourner ou s'écarter des exigences de l'employeur (Bolton 2005). Baines (2011) évoque l'exemple des employés des services sociaux au Canada et en Australie qui utilisent l'écart entre les valeurs adoptées, professionnelles ou des pairs, et les politiques managériales financiarisées pour contourner les règles et s'offrir des émotions comme une forme de lutte et de construction de lien social. Enfin, bien que les employeurs utilisent les TIC telles que les smartphones et le courrier électronique pour étendre les exigences et le contrôle du travail, ces outils peuvent également être saisis pour produire l'effet inverse. L'emploi d'ordinateurs sur le lieu de travail ou d'appareils personnels pour le *cyberloafing* (surfer pendant les heures de travail, NdT) ou l'utilisation des médias sociaux pendant le temps de travail (Paulsen 2014) conduit les employeurs à se plaindre de vol, de méconduite ou d'abus de ressources (McDonald et Thompson, 2014).

Les cultures professionnelles – de bureau ou d'atelier – de type traditionnels qui ont soutenu la récalcitrance sur les lieux de travail sont en déclin depuis longtemps, mais il y a des raisons de penser – et de nombreuses preuves – que de nouvelles formes de communautés en ligne sont en train d'émerger, qui constituent un nouvel espace important pour le développement d'idées critiques, constituant des forums possibles à celles qui sont enclin.e.s à la méconduite [surfer pendant les heures de travail]. C'est là par exemple que les employés peuvent exprimer des formes de dissidence et alimenter des solidarités professionnelles (Richards et Kosmala 2013 ; Schoneboom 2011). Mais avant d'aller plus loin, il est nécessaire de se pencher sur l'évolution des perspectives générales qui peuvent être considérées comme le socle sur lequel reposent les nouvelles formes de mauvais comportements.

La montée du désengagement des salarié·e·s

Il n'est pas surprenant, vu la nature des régimes de travail contemporains, qu'en plus d'un faible niveau de conformité, il y ait une accumulation de preuves d'un désengagement généralisé des employés vis-à-vis de l'entreprise. Ce désengagement se nourrit des déconnexions entre les exigences élevées des employeurs en matière de performance et d'engagement dans la sphère professionnelle d'une part et l'absence fréquente de soutien à ces pratiques dans le domaine de l'emploi et de l'entreprise d'autre part. Des sources aussi variées que le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD 2007, 2013) et de nombreux articles universitaires décrivent une spirale descendante de l'engagement et de la confiance, ou encore une crise de l'attachement à l'organisation.

L'enquête de McCann (2013) sur les déconnexions qui conduisent à une « crise de l'attachement » croissante parmi les travailleurs de l'informatique touchés par l'externalisation est très révélatrice à cet égard. Le CIPD a récemment fait état d'une enquête qui a révélé que près de 50 % des salarié·e·s seraient prêts à vendre leur mot de passe informatique profession-

nel pour 5 £ seulement. Plus généralement, la Harvard Business Review rapporte les résultats d'une enquête selon laquelle « à peine 13 % des salarié·e·s dans le monde sont engagés dans leur travail, et deux fois plus sont désengagés ou hostiles » (Caulkin 2014).

Un exemple intéressant de la façon dont le désengagement peut se développer est indiqué par une recherche ethnographique dans une grande entreprise informatique en Irlande (Cushen et Thompson 2013 ; Cushen et Cullinane 2014). Elle montre comment la direction générale et les responsables RH de l'entreprise (à laquelle les chercheurs ont donné le nom d'*Avatar*) ont manifesté l'importance stratégique de disposer d'une main-d'œuvre normativement alignée sur celle de l'entreprise et impliquée dans l'organisation, voire même « heureuse » d'être autant investie dans son travail. Or si l'entreprise avait été désignée comme un « endroit où il fait bon travailler », le désengagement des employés serait faible et en déclin, comme le montraient les enquêtes menées en interne par la direction de l'entreprise elle-même. En réalité, les salariés relevaient largement et explicitement la contradiction entre les valeurs adoptées dans le *job-deal* que proposait la direction et les pratiques réelles en matière de mise au travail :

« C'est très dur à avaler, extrêmement dur, ils vous disent un jour à quel point vous êtes important pour eux et le lendemain ils licencient encore plus...[...]... C'est juste hypocrisie après hypocrisie. En gros, ils ne mangent même pas leur propre nourriture pour chiens. » (Employé cité par Cushen et Thompson 2013 : 88)

Les employés ont également pratiqué des formes plus manifestes de mauvais comportements au travail. Leurs performances étaient mesurées en fonction de niveaux de service et des connaissances qu'ils avaient du fonctionnement de ces systèmes de flux de travail de telles manières, que cela leur permettait de manipuler les rapports en leur faveur. Un employé décrivait ainsi comment la manière dont son équipe rendait compte des performances par rapport à l'accord de niveau de service s'appuyait sur...

« ... des statistiques, qui sont tirées du système de gestion des incidents. Mais vous pouvez introduire les critères que vous voulez, c'est la même technologie. Vous pouvez mettre une certaine liste de règles. "Voici ce que je veux de ces statistiques et tout ce que je veux, c'est telle et telle chose, disons seulement les défauts de priorité A". Vous choisissez les meilleures et ce sont celles-là que vous utilisez. Nous éliminons les défauts de haute priorité en quelques heures, alors que les défauts normaux prennent des semaines et des semaines et ils n'apparaîtront pas dans les résultats de fin d'année de toute façon. En fait, tout passe, je le dis très sérieusement (Employé cité dans Cushen et Cullinane 2014).

Il ressort de cette étude et d'autres qu'il existe différentes formes de désengagement. Le désengagement ne doit pas être purement latent ou passif, comme le terme peut le laisser entendre. Il existe, au contraire, différentes formes de désengagement qui impliquent différents niveaux de participation, certaines impliquant à la fois une action intellectuelle et pratique.

Formes passives et actives de désengagement

Pour les théoriciens du management et les analystes des ressources humaines, le désengagement en tant que processus n'est pas considéré de manière très approfondie. On suppose généralement qu'il s'agit simplement de l'opposé de l'engagement, de l'absence de l'engagement, qui serait ce que les salariés chercheraient au travail et que les directions tenteraient d'encourager. Mais un simple désengagement passif – qui s'accompagnerait également d'une réceptivité au réengagement – n'est qu'une possibilité parmi d'autres. Le désengagement peut également être profond et implacable en raison d'expériences passées et il est alors peu probable qu'il conduise directement à un retour à l'engagement avec seulement quelques encouragements. Il est intéressant de noter que Greenburg et ses collaborateurs (2010) suggèrent que certains comportements discrétionnaires sur le lieu de travail contemporain, tels que l'incivilité et le manque de serviabilité, peuvent être considérés comme insidieux, ce qui signifie pour eux, entre autres, destructeurs, récurrents et ciblés par l'organisation. Il est intéressant également que, plutôt que de proposer de nouvelles formes de méconduite, ces auteurs suggèrent que des comportements qui étaient auparavant, sinon communs, du moins largement banalisés dans les organisations, ont été transformés en quelque chose de qualitativement différent par leur utilisation active. Alors que des pratiques comme l'incivilité, la déformation des faits et l'honnêteté à l'égard des politiques de l'entreprise se produisaient déjà dans le passé, il faut désormais considérer qu'elles ont pris des formes persistantes et motivées (ou encore, insidieuses). Bien que certes peu graves, le fait que ces comportements soient devenus plus virulents suggère que le désengagement peut conduire à des actions discrétionnaires qui indiquent un manque actif de soutien – ou d'identification – aux intérêts des employeurs. Dans leur introduction à une collection de rapports de recherche (laquelle ? source), les auteurs n'avancent guère d'explications convaincantes pour expliquer la montée des comportements insidieux sur le lieu de travail à l'heure actuelle. Cependant, il est clair que ces changements ont un sens dans le contexte d'un désengagement généralisé des employés, et peuvent indiquer le développement de ce que l'on peut appeler un *désengagement actif*.

Figure 2 - Modalités du désengagement

		Agencivité comportementale	
		Passive	Active
Agencivité rhétorique discursive	Passive	Simple désengagement	Méconduites incidiieuses
	Active	Cynisme	Dissidence (satire, blogs)

La plupart des désengagements ont probablement une composante intellectuelle développée. Les gens se désengagent pour une raison, un aspect qui indique qu'il n'est peut-être pas facile de trouver un moyen de revenir sur le désengagement. Une forme de désengagement intellectuellement actif qui a été largement remarquée est le cynisme. Le cynisme est une forme de désengagement à l'égard du travail qui s'est avérée très répandue, mais qui est parfois critiquée parce qu'elle est largement inefficace pour motiver l'action. Le point à noter ici est que le cynisme permet à une personne d'occuper le terrain moral du détachement critique, tout en ne faisant rien à ce sujet. En effet, le cynisme peut être, et il l'est souvent, associé à des niveaux de performance professionnelle relativement élevés. Le cynisme suggère un manque d'accord avec les objectifs et les politiques de l'employeur, mais il peut aussi découler d'un haut niveau d'engagement envers d'autres valeurs (telles que la vocation, le bien commun ou le bien-être de la société), qui sont considérées comme compromises par les actions de l'entreprise.

À l'autre extrémité de l'échelle du cynisme, il existe un autre type de comportement désengagé (ayant également une composante intellectuelle), mais qui est à la fois plus actif et plus implacable. C'est ce que nous appelons la *dissidence*. La dissidence suggère une forme plus active de désengagement dans laquelle les raisons du détachement sont articulées de manière explicite, ce qui implique des expressions de désaccord. Contrairement au cynisme, la dissidence est une voix plus réflexive et oppositionnelle qui peut soutenir une résistance active. Le cynisme et la dissidence sont tous deux des formes de méconduite définies par des salarié.es qui se distancient de leur engagement envers l'organisation et de ses politiques. Tous deux sont en outre difficiles à sanctionner car ils impliquent des réponses conscientes aux actions et aux politiques de l'entreprise.

Enfin, il n'est pas nécessaire de penser le désengagement comme étant figé sous une forme ou une autre, soit constamment passive, soit prenant une forme plus articulée. Il est parfaitement possible que le désengagement passif des employés se transforme en cynisme ou en dissidence et que la dissidence, comme dans l'exemple ci-dessus, motive une action subversive. Les études sur les salarié.es qui utilisent les médias sociaux, les forums en ligne et surtout les blogs pour commenter et contester les discours de l'entreprise montrent bien les possibilités qui s'ouvrent ici. Comme le soutiennent Richards et Kosmala, les blogs, etc. peuvent aller au-delà du type de cynisme passif et non planifié évoqué par Fleming et Spicer (2003). Sur la base de leur étude des forums et des blogs, ils affirment que « ce qui émerge est une image riche de la manière dont le cynisme peut conduire l'employé à développer un sentiment profond de détachement vis-à-vis des initiatives inscrites dans les cultures d'entreprise et à se rapprocher de leur propre communauté professionnelle ou de métier » (2013, 75). En réaction, les employeurs suggèrent qu'il existe une menace pour leurs intérêts et prennent des mesures disciplinaires à l'encontre des employés qui « jettent le discrédit sur l'organisation ; attaquent l'intégrité de la direction ; ou

remettent en cause ses prérogatives” (MacDonald et Thompson 2014). Il est important de saisir que les forums et blogs en ligne vont au-delà des commentaires individuels pour agir potentiellement comme un point focal des discussions collectives et de la dissidence à l’égard du travail, des organisations et des carrières. Parmi les nombreux exemples qui illustrent les liens potentiels entre ces discussions, l’action collective et l’organisation syndicale, on trouve les blogs et les forums développés par des groupes de travailleurs. Par exemple, les forums organisés par les stewards et hôtesses de l’air lors de leur conflit avec British Airways en 2013 (voir Taylor et Moore 2015) ont clairement soutenu l’action collective. Les blogs des partenaires ou conjoints de celles et ce qui travaillent de l’industrie des jeux – la game industry – ont également agi en dénonçant et de critiquant les conditions de travail extrêmes dans des circonstances où la résistance ouverte des employés était problématique (Granter et McCann, 2015).

Conclusion

Les conditions d’émergence des formes classiques de méconduite / mauvais comportements analysées dans la première partie de cet article ne s’appliquent plus guère, et il n’est donc pas surprenant que, sauf dans quelques enclaves résiduelles, ces formes distinctives ne se retrouvent plus. Dans l’explication des formes classiques, on invoquait à la fois les actions des employés et les pratiques de gestion déployées pour les contrôler, par l’organisation et le contexte commercial (ou encore les contraintes de marché). Ces éléments étaient considérés comme nécessaires à la création de formes distinctes de méconduites. Comme nous l’avons affirmé, la tendance à la méconduite n’a pas changé, mais les régimes de management et les structures organisationnelles ont subi des changements radicaux. Ces changements expliquent pourquoi les mauvais comportements observables se sont transformés. En prêtant attention aux recherches empiriques récentes, une diversité croissante des actes de méconduite, et, vraisemblablement, une augmentation de leur portée, peuvent être identifiées. Cependant, à l’exception des diverses formes de désengagement évoquées, la réponse des salarié·e·s ne s’est pas cristallisée en une forme distincte, semi-institutionnalisée, sinon reconnue, comme c’était le cas auparavant.

Il est essentiel pour nous de constater qu’il y a beaucoup d’expérimentations dans le contexte actuel, et qu’il existe une inadéquation généralisée entre les priorités managériales et les possibilités perçues et mises en pratique par les salarié·e·s. De nouveaux types de mauvais comportements sont en passe d’être inventés, mais ils ne sont souvent pas reconnus ou ne sont pas contrecarrés efficacement. Il est nécessaire de cartographier les transformations dans l’économie politique des rapports de travail et de comprendre la reconfiguration des régimes managériaux dans lesquels ils s’inscrivent, pour analyser les différents registres d’opposition à ces régimes. On peut donc conclure que nous ne sommes pas près d’en finir avec l’inconduite et les mauvais comportements. Ce que nous devons envisager, en effet, ce sont

de nombreuses possibilités d'organisation et d'action collectives. Au fur et à mesure que les frontières entre travail et hors-travail changent, nous pouvons nous attendre à une diversité de nouvelles formes d'inconduite, dont certains sont déjà perceptibles et dont beaucoup d'autres restent juste au-delà de notre horizon actuel de perception. Pour les chercheurs et chercheuses en sciences sociales, il est donc nécessaire de redéfinir certaines frontières conceptuelles afin que les nouveaux « répertoires d'opposition » à l'œuvre (Bélanger et Thuderoz, 2010) puissent être plus clairement perçus pour ce qu'ils sont.

La version originale a été publiée sous le titre 'Unruly subjects: Misbehaviour at the workplace' dans *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*, coordonnée par Stephen Edgell, Heidi Gottfried et Edward Granter (2016), Londres : Sage Publications.

© Droits de traduction et de reproduction autorisés par SAGE

Traduction par Stephen Bouquin, Meike Brodersen, Marl Lorient et Jérôme Péllisse

BIBLIOGRAPHIE

- Ackroyd, S. (2002). *The Organization of Business*. London: Oxford University Press.
- Ackroyd, S. (2007) *Large Corporations and the Emergence of a Flexible Economic System*, Ch 6 of B. Furaker, K. Hakansson and Jan Ch Karlsson (eds) *Flexibility and Stability in Working Life*. Basingstoke: Palgrave.
- Ackroyd, S (2012) *Even More Misbehaviour: What Has Happened in the Last Twenty Years?* Ch. 1 of 15.
- A Barns and L. Taksá (eds), *Rethinking Misbehaviour and Resistance in Organisations. Advances in Industrial and Labour Relations*, 19 pp 1-26. Emerald: Bingley.
- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organisational Misbehaviour*. London: Sage.
- Ackroyd, S and Murphy, J (2013) Transnational Corporations, Socio-Economic Change and Recurrent Crisis, *Critical Perspectives on International Business*, 9 (4): 336-57
- Analoui, F. (1992) 'Unconventional Practices at Work' *Journal of Managerial Psychology*. 7(5) 3-31.
- Ashcraft, K.L. (2005). Resistance through consent? Occupational Identity, Organizational Form and the Maintenance of Masculinity Among Commercial Airline Pilots. *Management Communication Quarterly*, 19 (1): 67-90.
- Baines, D. (2011). Resistance as Emotional Labour: The Australian and Canadian Nonprofit Social Services. *Industrial Relations Journal*. 42(2): 139-156.
- Baldamus, W. (1963) *Efficiency and Effort: An Analysis of Industrial Administration*. London: Tavistock
- Behrend, (1957) The Effort Bargain. *Industrial and Labour Relations Review*, 10
- Bélanger, J. and Thuderoz, C. (2010) 'The Repertoire of Employee Opposition', in P. Thompson and C. Smith (eds.) *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, Palgrave Press.
- Beynon, H. (1975) *Working for Ford*, Harmondsworth: Penguin
- Billington, J (1980) *Fire in the Minds of Men: Origins of the Revolutionary Faith*. London: Temple Smith
- Blackburn R (2006) Finance and the fourth dimension, *New Left Review* 39, May-June: 39-70.
- Bolton, S (2005) *Emotion Management*, Harmondsworth: Palgrave.
- Braverman, H. (1974) *Labour and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press
- Brown, G. (1977) *Sabotage: A Study in Industrial Conflict*. London: Spokesman

- Buchanan, D., and Badham, R. (1999). *Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game*. London: Sage.
- Burchell B, Ladipo, D and Wilkinson, F. (eds) (2002) *Job Insecurity and Work Intensification*. London: Routledge.
- Buroway, M.(1979) *Manufacturing Consent, Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, Chicago University Press
- Burrell, G. (1988) Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault. *Organisation Studies* 9 (2) 221-35.
- Callaghan, G. and Thompson, P. (2002) 'We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Call Centre Labour', *Journal of Management Studies*, 39.2: 233-254.
- Carter, R., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., Taylor, Philip (2013) 'Stressed Out of My Box': Employee Experience of Lean Working and Occupational Ill-Health in Clerical Work in the Uk Public Sector; *Work, Employment and Society* 27, 5: 747-67.
- Casey, C. (1995), *Work, Self and Society: After Industrialism*. London: Routledge
- Caulkin, S. (2014) 'Liberating Incentives', *Financial Times Business Education*, September.
- Cavendish, R.(1982) *Women On the Line*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Cockburn, C.(1983), *Brothers: Male Dominance and Technological Change*, London: Pluto Press
- CIPD Collinson, D.L.(1992) *Managing the Shopfloor: Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*, Berlin:
- William de Gruyter and Co. Collinson, D. L., & Ackroyd, S. (2005). *Resistance, misbehaviour and dissent*. In S. Ackroyd, et al. (Eds.) *The Oxford handbook of work and organisation*. Oxford: Oxford University Press.
- Constable, S., Coates, D., Bevan, S., & Mahdon, M. (2009). *Good jobs*. London: The Work Foundation.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 364–379.
- Cunnison, S (1964). *Wages and Work-Allocation*. London: Tavistock
- Cushen J and Thompson P (2012) Doing the right thing?: HRM and the angry knowledge worker, *New Technology, Work and Employment*, 27 (2): 79-92. .
- Cushen, J. and Cullinane, N. (2014) neo-normative control and employee resistance: the limits to liberation management, Unpublished paper: 16
- Deetz, S. 1992 Disciplinary Power in the Modern Corporation, in M. Alvesson and H. Willmott (eds.) *Critical Management Studies*, London: Sage.
- Dick, P. (2007) 'Resistance, gender and Bourdieu's Notion of Field', *Management Communication Quarterly* 21.2: 327-43
- Ditton, J. (1977). Perks, pilferage and the fiddle: The Historical Structure of Invisible Wages. *Theory and Society*, 4(1), 39–71. Edwards, P.K. (1986). *Conflict at work*. Oxford: Blackwell.
- Dubois, P. (1979) *Sabotage in Industry*. Harmondsworth: Penguin
- Edwards, P. (1986) *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford: Blackwell
- Edwards, P.K., and Scullion, H. (1982). *The social organization of industrial conflict*. Oxford: Blackwell.
- Edwards, R.(1979) *Contested Terrain: The Transformation of Industry in the Twentieth Century*, London: Heinemann
- Fleming P. and Spicer A. (2003), Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance, *Organization*, 10(1), 157–179.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labour: Class Struggle At Work In Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.
- Friedman, A. 1987 'The Means of Management Control and Labour Process Theory', *Sociology* 21 (2) Gabriel, Y. (2007) 'Spectacles of Resistance and Resistance of Spectacles', *Management Communication Quarterly* 21/2@ 310-326.
- Gabriel Y. (1995), The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity, *Organization Studies*, 16(3), 477–501.

- Greenberg, G (2010) *Insidious Workplace Behaviour*. London: Routledge
- Grugulis, I., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2000). Cultural Control and the 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy. *Work, Employment and Society*, 14(1), 97–116.
- Harrison, B. (1994) *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in an Age of Flexibility*, New York: basic Books.
- Hyman, R (1989) *The Political Economy of Industrial Relations*. Basingstoke: Macmillan
- Karlsson, J. Ch. (2012). Organisational Misbehaviour In The Workplace: Narratives of Dignity and Resistance. London: Palgrave Macmillan.
- Lupton, T. (1963) *On the Shop Floor: Two Studies of Workplace Organisation and Output*, Oxford: Pergamon Press
- Luthans, F. (1972) *Organization Behaviour*. New York: McGraw-Hill
- MacDonald, P and Thompson, P. (2013) *Social Media(ion): a New Contested Workplace Terrain?*, Unpublished paper.
- Main, J. and Taylor, P. (2011) 'A War on Sickies': or a War on Sick Workers? Absence Management and Union Representation in Local Government', Paper to 29th International Labour process Conference, April, University of Leeds.
- May, T. (1999) 'From Banana Time to Just-in-Time: Power and Resistance at Work', *Sociology*, 33/4: 767-83.
- Mars, G. (1973) Chance, Punters and the Fiddle: Institutionalised Pilferage in a Hotel Dining Room', in Warner, M.(Ed.) *The Sociology of the Workplace*: London: Allen and Unwin
- Mars, G (1982) Dock Pilferage in P.Rock and M. McIntosh (Eds) *Deviance and Social Control*. London: Tavistock
- McCabe, D. (2011). Accounting for Consent: Exploring the Reproduction of the Labour Process. *Sociology*, 45(3), 430–446.
- McCann L (2014) 'Disconnected Amid the Networks and Chains: Employee Detachment From Company and Union after Offshoring' *British Journal of Industrial Relations* 52/2: 237–260. 17
- McGovern P, Hill S, Mills C and White M (2007) *Market, Class and Employment*, Oxford: Oxford University Press.
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach, *Management Communication Quarterly*, 19(1): 19-44
- Newton, T (1988) ??
- Paulsen, R. (2014) *Empty Labour: Idleness and Workplace Resistance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Peticca-Harris, A. (2015 in press) 'The Perils of Project Work: Attempting Resistance to Extreme Work Practices in Video Game Development', *Organization – Special Issue on 'Extreme Work/ Normal Work'*.
- Pollert, A. (1981), *Girls, Wives and Factory Lives*, London: Macmillan.
- Pringle, R. (1988), *Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work*, London: Verso.
- Prechel, H (1997), Corporate Transformation to the Multi-layered Subsidiary Form: Changing Economic Conditions and State Business Policy. *Sociological Forum*, 12 (3): 405-39
- Prechel, H. and Morris, T. (2010) The Effects of Organizational and Political Embeddedness on Financial Malfeasance in the Largest U.S. Corporations: Dependence, Incentives, and Opportunities. *American Sociological Review* 75(3), pp
- Punch, M. (1996) *Dirty Business: Exploring Corporate Misconduct*. London: Sage Publications
- Richards, J. and Kosmala, K. (2013). 'In The End, You Can Only Slag People Off For So Long': Employee Cynicism Through Work Blogging. *New Technology, Work and Employment* 28(1): 66–77.
- Roy, D. (1952). Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology*, 57(5), 427–442.
- Roy, D. 1953 Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentives', *American Sociological Review* 18
- Roy, D. 1954 'Efficiency and the 'Fix': Informal Inter-Group Relations in Piecework Machine Shops' *American Journal of Sociology* 60 (3)
- Sayes, L. and Smith, C. (2005) *The Rise of the Rogue Executive: How Good Companies Go Bad*. Lon-

don FT Press

Schoneboom, A. (2011). Workblogging in a Facebook Age. *Work, Employment & Society*, 25(1), 132–140.

Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to Watch Over Me Surveillance: Discipline and the Just In Time Labour Process. *Sociology*, 26(2), 271–289.

Sotirin, P. and Gottfried, H. (1999) The Ambivalent Dynamics of Secretarial 'Bitching': Control, Resistance, and the Construction of Identity, *Organization*, 6(1): 57-80.

Taylor, F. (1947). *Scientific management*. New York, NY: Harper and Row.

Taylor, P. (2013) Performance Management and the New Workplace Tyranny: A Report for the Scottish Trade Union Congress, Glasgow: University of Strathclyde.

Taylor, P., & Bain, P. (1999). An Assembly Line in The Head: Work and Employee Relations In the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101–117.

Taylor, P. and Moore, S. (2015) Cabin crew collectivism : labour process and the roots of mobilisation, *Work, Employment and Society*, 29: 1-20.

Thomas R. and Davies A. (2005), Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services, *Organization Studies*, 26(5), 683–706.

Thomas, R., Sargent, L.D. and Hardy, C. (2011) 'Managing Organizational Change: Negotiating Meaning And Power-Resistance Relations', *Organization Science*, 22(1), pp. 22-41.

Thompson, P. (1989). *The Nature of Work*. London: Macmillan.

Thompson, P. (2003). Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't Keep Their Side of the Bargain. *Work, Employment and Society*, 17(2), 359–378.

Thompson, P. (2013) 'Financialization and the Workplace: Extending and Applying the Disconnected Capitalism Thesis, *Work, Employment and Society* 27.3: 472-488. 18

Thompson, P. and Bannon, E. (1985) *Working the System*, London: Pluto.

Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29(4), 615–633.

Thompson, P. and Smith, C. (2010), *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Turner, B. (1971) *Exploring the Industrial Subculture*. London: Macmillan
Tilly, A., & Tilly, C. (1981). *Class Conflict and Collective Action*. London: Sage Publications.

Turner, B. (1971). *Exploring the industrial Sub-Culture*. London: Macmillan.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehaviour in Organisations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165.

Watson 1972 Counter-Planning on the Shop Floor. *Radical America* 5 (3) 22-4

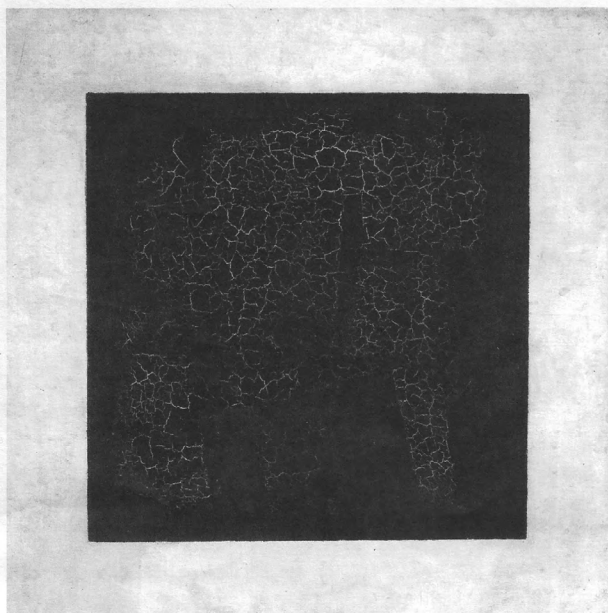
Westwood, S. 1984 *All Day Every Day: Factory and Family in the Making of Women's Lives*, London:

Pluto
Willmott, H. 1993 *Strength if Ignorance, Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations*, *Journal of Management Studies*, 30, 515-552
Wilkinson, B. 1983 *The Shop Floor Politics of New Technology*, London: Heinemann

Workplace Resistance, *Organization Science*, 11(4), 387–403.

Pour évaluer les tendances évoquées dans ce article, nous avons examiné 116 communications présentées lors du 9^{ème} atelier d'études des organisations, « Resistance, Resisting, and Resisters and Around organizations, mai 2014, Corfou, Grèce.





malevitch

carré **noir** sur **fond blanc**

kasimir malevitch est né en
1879

de parents **polonais** à Kiev

5 notes de lecture

Nicolas Hatzfeld (éd.), *Les Frères Bonneff reporters du travail. Articles publiés dans L'Humanité de 1908 à 1914*, Paris, Classiques Garnier, « Archives du travail. I », 2021, 415 p.

Pour lancer leur collection « Archives du travail », les éditions Classiques Garnier proposent un premier volume consacré aux articles rédigés par les frères Bonneff pour *L'Humanité* entre 1908 et 1914. Une centaine de ces articles, sur 269 publiés par eux dans le journal socialiste (et 372 dans l'ensemble de la presse), ont été sélectionnés par Nicolas Hatzfeld, qui en propose un solide appareil critique. Une préface permet ainsi de mieux comprendre l'origine et la genèse de cet ensemble de textes, ainsi que le parcours de leurs deux auteurs, tandis que la postface met en perspective cette sélection du point de vue de l'histoire économique, sociale et du travail. Ces articles sont répartis en quatorze rubriques, toutes précédées d'une présentation synthétique.

Cet appareil critique fourni par Nicolas Hatzfeld est particulièrement bien pensé. Dans un style sobre et construit à la fois, d'une grande clarté, où se déploie une pensée et une analyse rigoureuses, l'éditeur scientifique réussit, notamment dans la postface, le tour de force d'une mise en perspective synthétique rendue difficile par le grand nombre et la diversité des articles sélectionnés. Certains passages

sont particulièrement réussis, dans leur capacité à nous immerger dans le monde décrit par les frères Bonneff, en même temps qu'à regrouper en quelques lignes des situations et des enjeux particulièrement variés, permettant de bien rendre compte de la complexité des situations décrites.

Pour qui s'intéresse aux questions du travail à la « Belle Époque », cet ouvrage présente un triple intérêt. Celui, d'abord, de livrer un recueil de sources inédit, où il est facile de se retrouver grâce au classement en rubriques et à un index thématique bienvenu, et constituant une mine d'exemples dont la simple lecture permet une immersion dans les réalités des ateliers et des fabriques, des enquêtes sociales et des grèves. En outre, il permet une mise au point méthodologique utile sur les enjeux de cette source particulière que constituent les enquêtes sociales, et sur les grands questionnements et les principaux problèmes qui sont aujourd'hui ceux des historiennes et des historiens du travail, à la lumière des renouvellements venus apporter de nouvelles problématiques et de nouvelles perspectives à ce champ historiographique. Enfin, on ne saurait négliger l'utilité sociale d'un recueil dont le contenu entre singulièrement en résonance avec certains questionnements contemporains. « À bien des égards, écrit Nicolas Hatzfeld, les situations sociales des débuts du XX^e siècle semblent faire

directement écho à celles qui se vivent dans les premières décennies du XXI^{ème} » (p. 379). Il y a donc d'évidents « effets de correspondance » avec notre situation contemporaine, même s'il est rappelé qu'ici comme en toutes choses, « l'analogie trouve ses limites » dans le contexte particulier du début du siècle dernier.

Quelles sont ces réalités du monde du travail de ce début de XX^e siècle sur lesquelles nous renseignent les articles des frères Bonneff ? Les rubriques définies par N. Hatzfeld pour les regrouper apportent un premier éclairage. La moitié d'entre elles renvoient à des secteurs économiques spécifiques : l'alimentation, les transports, la propreté urbaine, le bâtiment, la verrerie, le tertiaire (lui-même très varié, regroupant « bureaucrates, vendeurs, facteurs »). Deux autres sont centrées sur des espaces de travail spécifiques, l'usine et le domicile. Quatre, enfin, relèvent d'enjeux plus transversaux, la question des risques, celle du travail des enfants, le recrutement de la main d'œuvre et les luttes. Une région, la Normandie, particulièrement étudiée par les frères Bonneff au début de 1914, fait l'objet d'une rubrique à part entière. Cette répartition thématique constitue bien sûr une typologie parmi d'autres : la plupart des articles en effet renvoient à plusieurs enjeux et problématiques du travail, dont les deux enquêteurs livrent une précieuse description.

L'apport de cette « archive » à notre connaissance est une évidence, qui justifie pleinement le choix qui a été fait d'y consacrer le premier volume de cette nouvelle collection. La lecture de cette centaine d'articles est riche en effet d'enseignements sur le monde du travail, sous tous ses aspects ou presque, dans tous les secteurs ou presque, des égoutiers de Paris aux employés du Bon Marché, des commis de restaurant aux tanneurs de Mazamet, des mousses de Terre-Neuve aux boulangers du Midi, des camionneurs des Halles aux ouvriers chinois de l'usine de soie artificielle d'Arques-la-Bataille, etc. L'effet de kaléidoscope est particulièrement stimulant, qui permet d'ailleurs de multiples rapprochements, mais aussi la mise en visibilité de certaines réalités du monde du travail par ailleurs largement ignorées alors, par exemple les « sans métier » (p. 372), notamment ces

hommes « victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles les empêchant d'exercer leur métier initial » (p. 372), mais aussi « une grande partie des emplois féminins » (p. 373).

Le positionnement des deux auteurs est lui aussi particulièrement intéressant à observer et analyser. Comme le note Nicolas Hatzfeld, ils sont extérieurs à ce monde du travail qu'ils décrivent. Ils sont certes d'une famille issue du monde de la boutique, à l'aisance fragile. Mais leur parcours très balzacien de jeunes provinciaux montés dans la capitale pour faire carrière dans les lettres les conduit à intégrer les milieux intellectuels parisiens plus que celui des ateliers ou des bureaux dont ils vont s'évertuer de décrire les réalités. Malgré leurs liens familiaux avec l'éditeur Félix Alcan, qui publia la thèse de Jaurès, et bien que *L'Humanité* soit le principal lieu d'accueil et de publication de leurs reportages, ils ne sont guère plus impliqués dans les courants socialistes, ni dans le mouvement syndical dont ils décrivent les actions locales, eux qui ne sont encartés nulle part. Résolument engagés sans être véritablement militants, les frères Bonneff offrent en quelque sorte un regard extérieur, mais plein d'empathie, représentatif de ces entreprises de documentation sociale qui rythment les évolutions de la société industrielle depuis ses premiers temps.

L'intérêt de ce regard extérieur est bien démontré par Nicolas Hatzfeld. Non pas qu'elle les porte forcément davantage à une objectivité impossible ; elle leur permet surtout d'échapper à ce phénomène d'accoutumance à l'intolérable mêlée de résignation dont sont peu à peu victimes celles et ceux qui le vivent de l'intérieur, au quotidien. Eux conservent la fraîcheur de leur sentiment d'injustice, se rendant peut-être davantage compte, grâce à leur capacité à prendre du recul, du caractère inique ou scandaleux des situations professionnelles qu'ils documentent, pour mieux les dénoncer.

Ils le font d'ailleurs avec un réalisme édifiant. Celui-ci s'exprime, justement, dans leur subjectivité. Les titres des ouvrages qu'ils publient parallèlement à leurs contributions à *L'Humanité* le montrent bien, au-delà des effets de manche (*Les Métiers qui tuent*, 1905 ; *La Vie tragique des travailleurs*, 1908). S'entremêlent dans leur propos

de nombreux sentiments parfaitement perceptibles sous leur plume, de la stupéfaction à l'indignation en passant la compassion ; ils « s'offusquent », « se scandalisent » (p. 235). Ils mènent des batailles, et le font grâce à un style direct et percutant, parlant avec leurs tripes, recourant à des formules frappantes, pour dénoncer « le travail horrible » (p. 164) des ouvrières et ouvriers d'Aubervilliers occupés à la transformation des cadavres d'animaux en engrais, ou bien la mise en danger de « l'enfance laborieuse » et les « industriels meurtriers ». Mais c'est aussi par leur capacité à prendre en compte le principe de réalité que s'exprime leur pragmatisme. Comme le note là encore N. Hatzfeld, leur regard évolue au fil de leurs reportages, ainsi sur les dangers du travail : marquée au départ par un certain fatalisme, leur écriture évolue ensuite vers une conscience croissante de la possibilité de voir les choses changer, au vu des avancées obtenues grâce à certains conflits locaux. Ce principe de réalité s'exprime avec force dans bon nombre de leurs articles.

Tout ceci ne compense pas totalement les biais et les problèmes de cette archive, même rendue plus précieuse par son regroupement en un recueil cohérent. La documentation statistique est inégale : les frères Bonneff offrent en effet un tableau très documenté des rémunérations, mais ne proposent qu'une « chiffrage rudimentaire » (p. 369) des accidents du travail. Leurs interrogations sont en partie biaisées aussi. Nicolas Hatzfeld remarque qu'ils documentent peu la grande industrie comme le Nord-Est de la France (p. 356). Les paysans, les domestiques sont quasiment absents de leurs enquêtes, alors que la verrerie, ce « véritable enfer ouvrier » (p. 213), est particulièrement bien étudiée. Ils parlent peu aussi de la rationalisation, pourtant déjà à l'œuvre autour de 1910 dans certains espaces de travail, mais beaucoup des rémunérations, du surmenage, des risques corporels, des combats ouvriers (beaucoup d'enquêtes sont réalisées à l'occasion de mouvements locaux de grève).

Quant aux travailleuses, les frères Bonneff font preuve d'un réel intérêt pour leur situation. Les matinales balayeuses de rue, les fleuristes à domicile, les confectionneuses et pétrolières en grève, les « petites crémiers » (p. 267) font, parmi

d'autres, et tour à tour, l'objet de leurs observations. Les conditions qui leur sont faites dans l'univers professionnel sont largement dénoncées, notamment « l'exploitation des travailleuses en chambre » (p. 194), l'inégalité salariale ou le non-respect des dispositions de la loi de 1892 (notamment sur l'interdiction du travail de nuit). Mais les solutions qu'ils envisagent correspondent en définitive aux représentations de leur temps : c'est tout simplement le retour à la maison qui semble bien souvent, pour eux comme pour bien d'autres, pouvoir régler les problèmes du travail des femmes. Rappelons du reste qu'en n'étudiant ni la paysannerie, ni la domesticité, les frères Bonneff ignorent une grande partie de cette activité féminine, dans la mesure où il s'agit de secteurs où elle est, traditionnellement, particulièrement importante.

Les enquêtes des frères Bonneff, dont la richesse réside notamment dans la grande diversité des thématiques abordées et des situations décrites, n'en résultent pas moins d'un ensemble de choix qui interdisent toute prétention à l'exhaustivité. La sélection qu'opère Nicolas Hatzfeld vient à son tour – mais on ne saurait lui en faire le reproche – troubler la représentativité du recueil. Biaisé par ces filtres successifs, de quoi ce recueil d'articles est-il en définitive représentatif ? De certaines réalités du monde du travail, à n'en pas douter ; mais aussi, et peut-être surtout, d'un certain regard sur le travail, d'un ensemble de représentations et de la façon dont certains – et certaines – ont pu s'emparer de ces problématiques pour documenter la société industrielle et en dénoncer les excès.

Jean-Charles Geslot
Université de Versailles
Saint-Quentin-en-Yvelines

François-Xavier Devetter et Julie Valentin, *Deux millions de travailleurs et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, Paris, Les Petits matins, 2021, 155 p.

L'ouvrage de François-Xavier Devetter et Julie Valentin ambitionne de porter un regard attentif et minutieux aux conditions d'emploi et de travail d'une partie importante de travailleur.euses subalternes. En se focalisant spécifiquement sur les salarié.es exerçant (notamment mais pas forcément exclusivement) des tâches de nettoyage, cette contribution s'intéresse ainsi à des travailleur.euses concerné.es par diverses conventions collectives et s'inscrivant dans une pluralité de contextes professionnels (scolaires, de santé, domestiques, etc.). À l'appui de leur démonstration, les auteur.es mobilisent une série d'enquêtes statistiques d'ampleur (enquête Emploi, enquête Risques Psycho-sociaux, enquête Réponse, etc.), une vaste littérature francophone et anglosaxonne ciblée sur les activités de nettoyage, mais également des données de première main issues d'enquêtes conduites auprès d'agents de services et de représentants des entreprises prestataires.

Féminine, issue des classes populaires, racisée voire immigrée, la main-d'œuvre exerçant des tâches de nettoyage cumule, en plus de ces propriétés sociales, une invisibilisation, une précarisation et une forte pénibilité au travail. Ces travailleur.euses qui tous les jours concourent à entretenir les espaces domestiques, professionnels, publics, etc. sont plus de deux millions, soit près de 6,8% de la population active totale. Leurs conditions de travail varient grandement en fonction, notamment, de leurs conditions d'emploi. Il faut dire que ces activités sont particulièrement concernées par le recours de plus en plus massif à la sous-traitance. Certain.es sont ainsi employé.es en interne tandis que d'autres sont externalisé.es, embauché.es par des sociétés prestataires spécialisées et mis.es à disposition sur le site du donneur d'ordre. En comparant en particulier les conditions de travail des travailleur.euses du

nettoyage dans des établissements scolaires selon que ces derniers aient ou non externalisé les tâches d'entretien, le parti-pris des auteur.es est de « mesurer l'impact de l'externalisation » (p. 39).

L'ouvrage se divise ainsi en six chapitres. Les cinq premiers dressent de manière détaillée un état des lieux des conditions de travail telles qu'elles sont objectivement et subjectivement éprouvées à la fois par les salarié.es du secteur mais également par les organisations de travail plus larges sur lesquelles ces dernier.es exercent. Le dernier chapitre propose des pistes pour « sortir ces emplois du champ le plus dégradé du marché du travail » (p.123).

Le premier chapitre présente le rôle ambivalent des pouvoirs publics dans les dynamiques d'externalisation. Si l'État cherche à lutter contre les bas salaires en mettant en place des politiques publiques d'aides sociales, comme le versement de la prime d'activité, il contribue également à encourager les processus d'externalisation au sein de ses administrations et de ses équipements. Pourtant, les auteur.es révèlent que les travailleur.euses externalisées coûteraient plus cher aux pouvoirs publics. En effet, les sociétés prestataires bénéficient dans de nombreux cas d'allègements de cotisations sociales et rémunèrent les salarié.es à des salaires particulièrement bas que l'État compense par le versement d'une pluralité d'allocations sociales. Cet état des lieux conduit les auteurs à écrire que « au total, pour les agents d'entretien dans leur ensemble, plus des deux tiers de la rémunération finale dépendent directement des fonds publics » (p.33).

Le deuxième chapitre se consacre à l'examen des conditions de travail de ces salarié.es. De manière générale et quelles que soient les modalités d'emplois (fonction publique ou sociétés prestataires), l'ouvrage met en évidence que les conditions de travail dans ces secteurs sont particulièrement dégradées. Les pénibilités dues aux horaires atypiques, aux produits utilisés ou encore aux postures adoptées pendant les prestations ne sont d'ailleurs pas compensées par une reconnaissance ni encore moins par une rémunération permettant de vivre digne-

ment. L'ensemble de ces désavantages font du nettoyage un « sale boulot » ne réunissant pas les conditions permettant à un emploi d'être « bon » ou « décent » (p. 43). Le recours au temps partiel est massivement répandu dans ce secteur, à hauteur de 58% contre 19% pour l'ensemble des salarié.es. Cette spécificité entraîne une fragmentation des temps de travail sur une amplitude allant des aurores à des horaires très tardifs, rendant l'emprise du travail parfois considérable (temps de trajet, pauses entre deux chantiers, etc.). Le salaire quant à lui demeure partiel, portant à 35% le nombre de travailleur.euses pauvres en 2013 (p.46). Sans idéaliser la situation des agents de services de la fonction publique, les auteur.es pointent que leur intégration plus large au sein d'un collectif de travail, la possibilité de s'y projeter plus durablement et l'existence de tâches davantage diversifiées, notamment en lien avec la pédagogie (le cas des ATSEM par exemple), procurent un sentiment d'estime, un sens et une satisfaction au travail plus grands que ceux ressentis par les salarié.es externalisé.es. En effet, ces dernier.es se plaignent davantage d'exercer une activité répétitive et monotone. Leur ancienneté est ainsi tendanciellement moins élevée et leurs contrats davantage à temps partiel.

Pourtant, l'externalisation des activités de nettoyage croît depuis les années 1980 et bien que cette tendance se soit quelque peu tassée depuis les années 2008, elle continue de se poursuivre. Les justifications plaçant en faveur de l'externalisation reposent sur un argumentaire de réduction des coûts. Le troisième chapitre nuance largement ce constat : le coût horaire des salarié.es du nettoyage externalisé.es se révèle finalement nettement supérieur à celui des salarié.es embauché.es en interne. L'avantage économique de l'externalisation repose en réalité « sur la réduction du volume total des heures de nettoyage des locaux » (p. 77). En observant la configuration salariale dans son ensemble, les auteur.es révèlent finalement que le coût du service de nettoyage demeure presque inchangé en cas d'externalisation. En revanche : « Les travailleurs sont les premiers à y perdre. La Sécurité sociale et les budgets

sociaux sont également des contributeurs nets. Les donneurs d'ordres sont le plus souvent dans une situation proche du *statut quo*. Seules les entreprises prestataires et leurs dirigeants (auxquels s'ajoutent les intermédiaires potentiels) y trouvent un avantage financier » (p.81).

Pour diminuer le coût du service du nettoyage, l'externalisation tend surtout à diminuer le temps de travail et les heures effectives consacrées à l'activité. La concurrence qui règne dans la branche de la propreté alimente une pression sur les coûts, les volumes horaires et *in fine* sur les conditions de travail et d'emploi des travailleur.euses, mais également sur la qualité du service fourni. Bien que peu d'enquête empiriques permettent d'objectiver les effets de la sous-traitance sur la baisse de la qualité, le quatrième chapitre souligne, en s'appuyant sur une littérature anglosaxonne déjà existante et sur le travail d'enquête mené par les auteur.es, que la réduction du temps de travail se répercute à deux niveaux. D'abord du point de vue du ressenti des salarié.es qui, lorsqu'ils sont externalisé.es, expriment moins souvent le sentiment de « bien faire » leur travail. Et de fait, avec le recours à la sous-traitance, le contenu du travail de ménage « se transforme et s'appauvrit » (p.97). Les tâches « à côté » (ex : l'arrosage des plantes, les échanges avec les élèves ou les équipes pédagogiques dans le cas des établissements scolaires, la distribution ou l'aide aux prises de repas en EHPAD ou en hôpital, etc.) plus diversifiées mais ignorées du fait de l'invisibilité subie par ces travailleur.euses sont purement supprimées. L'ensemble des tâches est alors prescrit de manière très précise et en ignorant parfois une série de données à prendre pourtant en considération (nature des sols, activités de l'établissement, etc.). À plus long terme, les auteur.es précisent que l'externalisation comporte des risques de dégradation des bâtiments (prestations de ménage « de fond » non réalisées) mais également « d'éventuels problèmes d'hygiène, voire sanitaires » (p.91). Les auteur.es révèlent également que les gestionnaires des entreprises donneurs d'ordres ne se livrent pas systématiquement à une critique des prestations de la société

cliente spécialisée dans le nettoyage afin de ne pas pénaliser les travailleur.euses.

Le cinquième chapitre s'interroge alors, si la sous-traitance « affecte profondément les conditions d'emplois des agents d'entretiens et la qualité du service », alors « pourquoi externaliser ? » (p.107). C'est en tout premier lieu une raison d'ordre idéologique qui sous-tend le recours à l'externalisation au nom d'une efficacité « davantage postulée que démontrée » (p. 109). Cette croyance relativement partagée et largement véhiculée repose sur deux arguments issus du néolibéralisme faisant de la concurrence et du recentrage sur le « cœur de métier » une véritable boussole économique. Pourtant, cette rengaine, qui date de trois décennies, s'avère parfois sans véritable fondement. La sous-traitance dans l'hôtellerie en constitue un exemple significatif. On peut en effet s'interroger sur la pertinence d'externaliser l'entretien des chambres au motif d'un recentrage sur le « cœur de métier », celui-ci n'est-il pas de proposer des couchages propres et accueillants à la clientèle ? Les femmes de chambre ne sont-elles pas centrales pour garantir la bonne marche d'un hôtel ? L'ouvrage précise également le poids de certains lobbys en premier lieu desquels figurent les sociétés spécialisées et leurs représentants patronaux. Ces acteurs s'avèrent particulièrement moteurs dans l'entreprise généralisée d'externalisation. Par ailleurs, les politiques publiques, aussi diverses soient elles, ne sont pas sans impact sur les choix de certaines fonctions publiques à sous-traiter. Depuis la séparation des dépenses de fonctionnement et de personnel, certaines structures ont recours à la sous-traitance afin « de « libérer » des places » (p.113) recruter du personnel enseignant, médical, administratif, etc. Les auteur.es écrivent que certains choix s'avèrent « sans doute cohérents au niveau local, mais absurdes à une échelle globale » (p. 116). En effet, les corrélations entre allègement de cotisations pour les employeurs, baisses des salaires et recours aux aides sociales sont évidentes et le coût final revient aux pouvoirs publics. La dernière explication au processus d'externalisation repose sur ce que les auteur.es ont qualifié d' « irresponsabilité sociale ». Cette

déresponsabilisation tient notamment au fait qu'en sous-traitant les prestations de propreté, les structures d'accueil se délestent de la gestion d'une partie des ressources humaines par ailleurs davantage concernées par un taux élevé d'absentéisme. Refuser « d'assumer ses responsabilités vis-à-vis de salariés que l'on préfère tenir à distance » (p. 118) constitue pour les auteur.es de l'ouvrage une sorte de contournement des rapports de classes entre les donneurs d'ordres et la main-d'œuvre exerçant les activités de nettoyage. D'ailleurs, « plus la part des cadres est élevée dans une entreprise, plus celle-ci tend à externaliser son entretien » (p. 121), comme si la distance sociale séparant la main-d'œuvre qualifiée des travailleur.euses subalternes souvent féminine, immigrées et issus de classes populaires jouait en faveur d'une mise à distance d'ordre contractuelle.

Le dernier chapitre, intitulé « Que faire ? », précise et détaille ce qui a été démontré dans les cinq premiers en ce qu'il fournit des pistes d'amélioration et des manières concrètes de faire autrement pour redonner du sens et de la dignité à ces activités. En soulevant la question de la pénurie de main d'œuvre de ces secteurs, les auteur.es pointent un paradoxe : si les métiers les plus difficiles, les moins reconnus et dont la rémunération permet bien souvent de se tenir juste au-dessus de la « ligne du nécessaire » peinent à ce point à recruter, pourquoi dès lors ne pas améliorer l'attractivité de ces activités ? Cette amélioration passerait notamment par la compensation des pénibilités, notamment financière. Les auteur.es évoquent l'urgence qu'il y a à revaloriser les salaires incluant notamment « tous les temps *du* travail dans les temps *de* travail » (p.137). Sur un plan matériel toujours mais non uniquement financier, l'ouvrage insiste sur les enjeux de déspecialisation. Allant à l'encontre du courant économique dominant, les auteur.es estiment essentiel, pour garantir une société plus juste, de davantage intégrer les travailleur.euses aux collectifs de travail et de veiller à « penser le partage des travaux pénibles en refusant leur attribution à un groupe dominé » (p.143).

Au fil du texte, des exemples concrets,

notamment canadiens ou anglais, émaillent la lecture permettant d'envisager précisément les voies de sorties du système de sous-traitance. Cet ouvrage fournit une série d'exemple de réinternalisation, un examen exact des économies réalisées – davantage supposées qu'attestées – et en livrant une étude attentive aux conditions de travail de deux millions de travailleurs. euses indispensables à notre société, en témoigne leur rôle central durant la pandémie de Covid-19. C'est indéniablement l'un des grands apports de ce riche ouvrage. Cependant, il aurait été utile d'apporter des illustrations nationales de réinternalisation. En effet, en France, certains syndicats ont livré des luttes importantes contre la sous-traitance, en particulier dans le secteur du nettoyage hôtelier. Même si les cas de réinternalisation d'équipe de femmes de chambre et d'équipiers sont rares, ils existent bel et bien et auraient eu toute leur place dans ce livre¹. Par ailleurs, bien que la dimension genrée des activités de nettoyage ne soit pas ignorée, il aurait été bienvenue de la traiter plus précisément. En effet, les répercussions d'un « travail paupérisant »² ne sont pas identiques selon que l'on est une femme en situation de monoparentalité ou que l'on est en couple. En outre, les écarts de salaires demeurent conséquents dans ces secteurs d'activité, notamment en raison d'une inégale répartition des contrats selon le sexe. Les hommes se voient davantage attribués des contrats à temps complet et exercent généralement des tâches plus qualifiées que leurs collègues féminines.

Saphia Doumenc
IRES, Laboratoire Triangle
(Université de Lyon 2)

1. On fait par exemple allusion aux conflits des années 2010 entre les femmes de chambre syndiquées à la CGT HPE en région parisienne mais également à ceux menés par la CNT-SO à Marseille et en région parisienne également.

2. Devetter F.-X. et Rousseau S., *Du balai, essai sur le ménage à domicile et le retour de la domesticité*, Paris, Raisons d'agir, 2011.

Michel Offerlé, *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*. Paris, Gallimard, nrf essais, 2021, 514 p.

Depuis une dizaine d'année, Michel Offerlé a le mérite d'être un des rares chercheurs français à avoir choisi le champ patronal comme terrain de recherche. Après avoir travaillé sur les institutions représentatives du patronat puis l'histoire du Medef³, l'auteur modifie la focale dans *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*. Il s'agit en effet ici de s'intéresser aux relations qu'entretiennent les patrons avec le monde social et politiques, de comprendre comment ils interviennent dans la vie politique mais aussi comment ils sont éventuellement influencés en retour par l'espace public au sein duquel ils agissent. Il faut aussi préciser que dans cette recherche l'auteur centre toute son attention sur les patrons pris individuellement et sur ce qu'ils disent pouvoir faire et non sur une entité plus ou moins abstraite « le patronat ». L'ambition affichée est « de rendre de l'épaisseur et de la complexité aux mondes patronaux, trop souvent vus sous la focale du grand patronat et du néolibéralisme » (p.14)

Pour mener à bien cette recherche, l'auteur s'appuie sur un nombre impressionnant d'entretiens, 70 entretiens spécifiquement dédiés à la recherche dont il rend compte, 150 entretiens réalisés pour ses précédents travaux et 200 entretiens conduits par les étudiants dont il a encadré les travaux depuis une dizaine d'années. La caractéristique de tous ces entretiens est de reposer sur un guide identique construit autour d'une triple thématique : « le parcours biographique de l'interviewé, son rapport à la direction de son entreprise et à la politique..., ses pratiques et représentations de l'engagement » (p.25). Les pratiques d'engagements retenues couvrent un champ le plus large possible allant de l'engagement politique ou syndical jusqu'à l'engagement caritatif ou religieux. À ce corpus

3. *Sociologie des organisations patronale*, Paris, La Découverte, 2009 ; *Les patrons des patrons, une histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 2013, et sous sa direction, *Patrons en France*, Paris, La Découverte, 2017

s'adjoint une recension d'articles de presse, d'ouvrages autobiographiques mais aussi, plus original, l'autorisation accordée au chercheur d'exploiter les lettres envoyées par des patrons au Président de la République sous la mandature de François Hollande. Par contre, rien n'est dit sur la manière dont ont été traités ces entretiens si ce n'est sans doute de manière exclusivement thématique, les citations qui en sont extraites servant à illustrer les thèmes retenus par l'auteur. Alors même qu'il est dit que chaque entretien commence par la reconstitution du parcours biographique de l'interviewé, à quelques exceptions près, les nombreuses citations qui figurent dans l'ouvrage ne fournissent aucune information sur le locuteur mais simplement la date de l'entretien. Cela correspond sans doute au parti pris de l'auteur d'appliquer un traitement indifférencié à tous les interviewés car « il sera question », dans cette recherche « des patrons dans toutes les acceptions du terme (les petits, les grands, les moyens, les hauts), les artisans, les chefs d'entreprise, les entrepreneurs, les managers, les dirigeants » (p.14). À défaut de pouvoir identifier les patrons à partir des seules nomenclatures de l'Insee concernant les catégories socio-professionnelles, Michel Offerlé prend le parti de retenir une définition extrêmement large et inclusive où se côtoient un patron du CAC 40 et la coiffeuse de quartier avec une salariée, diluant à l'extrême la notion de « patron » pour centrer l'analyse sur le « registre de l'action individuelle » et ses formes protestataires et participatives.

L'auteur aborde dans ses développements une grande variété de thèmes regroupés en six chapitres plus ou moins articulés entre eux et dont l'ordre n'est pas forcément évident. Se référant à deux des célèbres catégories de l'action d'Albert Hirschman⁴ « le retrait » et « la protestation », les deux premiers chapitres déclinent les contenus des répertoires d'actions mises en œuvre par les patrons. Il s'agit dans un

premier temps (chapitre I) des actions individuelles utilisés par les patrons pour se faire entendre des pouvoirs publics ou pour biaiser avec les règles qui leur sont imposées. La palette d'actions examinées est large qui va de la requête écrite au Président de la République aux jeux avec les règles fiscales et sociales, à la manipulation éventuelle des syndicats et de la concurrence sans oublier cependant la solitude de petits patrons dont la fierté est « de s'en sortir seul » mais dont l'échec peut aussi conduire au suicide. Capable d'actions individuelles d'autant plus efficace que l'on se situe haut dans l'échelle patronale, l'action collective n'est pas exclue du registre patronal (ch.2). Les vagues de protestations collectives plutôt portées par les petits patrons ne sauraient être réduites, comme le souligne à juste titre Michel Offerlé, à une sorte de poujadisme récurrent tant sont grandes les différences des contenus et les formes protestataires entre les manifestants du CID-UNATI, les bonnets rouges et les gilets jaunes. Les manifestations de rue sont plutôt perçues par les patrons comme étant l'apanage des syndicats ouvriers, conduisant ces derniers à inventer des formes alternatives d'actions collectives via la presse ou les réseaux sociaux (mouvement des pigeons).

Dans le troisième chapitre, l'auteur change de registre pour s'intéresser à ce qu'il nomme « la couleur des entreprises » et de leurs patrons. Par couleur il faut ici entendre couleur politique et les patrons rencontrés par l'auteur – à une ou deux exceptions près représentées par des militants de gauche tel ce restaurateur qui se paie moins que ses salariés au prétexte qu'il bénéficie d'avantages en nature – laissent à la porte de l'entreprise leurs convictions religieuses ou idéologiques, qu'elles soient de droite ou de gauche, et qui influent peu sur leur manière de gouverner. L'auteur évoque les débats sur « la réforme de l'entreprise » initiés dans les années 1970 et en reprend les termes sans cependant aboutir à une réflexion approfondie à défaut de prendre en compte le statut juridique d'une entreprise qui, lorsqu'elle a la forme d'une société anonyme, n'appartient à personne.

Les trois derniers chapitres explorent successivement la manière dont les patrons inter-

4. Albert, O., Hirschman, Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge, Harvard University Press, 1970.

viennent dans la vie publique (ch.4), les rapports qu'ils entretiennent à la politique (ch.5) et enfin leur entrée éventuelle en politique (ch.6). Sur ces trois registres, les analyses de Michel Offerlé mettent en évidence les différences fortes qui existent entre « grands » et « petits patrons ». Ils n'interviennent pas de la même manière dans la vie publique, aux petits patrons les pouvoirs locaux tandis que les grands participent à des commissions étatiques, en investissant dans le *sponsoring* ou la philanthropie et se rendent visibles en parlant ou en faisant parler de leurs entreprises via la presse ou les réseaux sociaux. On est toutefois surpris par un encart (p.207-209) où l'auteur affirme *in fine* que « la publicité faite autour de la possession des médias est plus importante que l'emprise des propriétaires sur le média lui-même » (p.209). Vincent Bolloré ne figure pas dans la liste de ses entretiens ! Même s'il est difficile de savoir avec précision comment votent les patrons tant la catégorie est diluée au sein de différentes CSP, il semble cependant qu'ils accordent plutôt leurs voix à la droite pour les grands et à l'extrême droite pour les commerçants et artisans. Ils se retrouvent cependant sur la qualification d'incompétence économique de la classe politique en matière économique (voire des citoyens) et sur la nécessité de « sanctuariser » l'entreprise où « on ne parle pas de politique ». Ils n'hésitent pas à intervenir pour tenter de modifier les politiques publiques, donner des avis aux décideurs politiques pour les plus puissants des patrons, défendre l'économie et surtout la « liberté d'entreprendre ». Alors qu'ils estiment qu'il faudrait plus d'élus issus de leurs rangs, là encore l'auteur repère des distinctions entre haut et bas patronat. « Les entrepreneurs de causes » ont surtout été des petits patrons, quelques rares grands patrons ont accepté d'entrer en politique en devenant ministres, certains hommes politiques faisant le chemin inverse en faisant fructifier leur capital politique assis sur un réseau relationnel important.

L'auteur a eu raison de ne pas faire « des grands patrons la synecdoque du groupe des patrons » (p.380). L'intérêt de l'ouvrage réside aussi dans le registre assez exhaustif de la diver-

sité des modes d'intervention des patrons dans l'espace public ainsi que dans la pluralité des relations à cet espace. Mais l'ouvrage montre aussi qu'il existe des clivages forts entre grands et petits patrons dans leurs relations à l'espace public dont l'auteur analyse peu les causes. La liste des entretiens fournie en annexe informe sur l'âge et les diplômes des interviewés mais est peu renseignée sur les entreprises en cause, ne permettant pas d'approfondir le traitement des données recueillies au-delà de leurs descriptions. Plus délicat encore est l'absence de définition par l'auteur de ce qu'est un patron qui va jusqu'à inclure sous ce label des consultants ou des cadres supérieurs en excluant toutefois tout le champ du secteur public de l'analyse sans que la raison de cette exclusion ne soit jamais explicitée.

Dans des ouvrages marquants des années 1980 à 2000, non cités par l'auteur, Michel Bauer, Élie Cohen et Bénédicte Bertin-Mourot⁵ avaient mis en évidence les liens étroits existants entre l'État et le grand patronat en France (spécificité française qu'ils n'observaient pas dans les autres pays européens) et l'importance de ce que les auteurs nommaient « l'atout État » et l'appartenance aux grands corps, primordiaux pour accéder au pouvoir dans les grandes entreprises françaises alors que les entreprises allemandes donnaient l'exclusivité à la promotion interne. S'intéressant non plus aux dirigeants de grandes entreprises mais aux patrons de PME, Alain Bauer démontrait avec pertinence l'inscription sociale des « Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille ». À défaut d'avoir construit plus rigoureusement son objet, l'ouvrage de Michel Offerlé manque d'un fil conducteur, ce qui affaiblit beaucoup sa démonstration.

Françoise Piotet
Professeur émérite
Paris 1 Panthéon Sorbonne

5. Michel Bauer et Elie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*. Préface de Lucien Karpik, Seuil, 1981 ; Michel Bauer et Bénédicte Bertin Mourot, *Comment devient-on un grand patron ?* Paris, Seuil, 1987 ; Michel Bauer, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. InterEd 1993

Mathieu Quet, 2022, *Flux. Comment la pensée logistique gouverne le monde*, Éditions Zones.

Mathieu Quet propose une réflexion sous forme d'essai sur « le rôle que remplit dans le monde contemporain la logistique » (p. 13). Pour cela l'auteur propose une définition très large de la logistique : un mode de pensée et de gouvernement qui, s'il prend ses sources dans « l'organisation du transport et de la circulation des flux de marchandises et de données » (*idem*), le dépasse largement. Le projet est donc ambitieux : « comprendre comment objets, personnes, symboles se trouvent d'un même geste, mais pas forcément dans le même sens, mis en mouvement » (p. 14).

L'auteur, chercheur à l'IRD, en est venu à s'intéresser à la logistique après des recherches ayant porté sur les marchés du médicament. Il a notamment étudié le trafic de médicaments illicites en Asie du Sud-Est et en Afrique de l'Est. De cette analyse des flux de marchandises, il entend élargir la focale afin de saisir les différents domaines où la logistique « déborde » jusqu'à inclure, comme on le verra, le management des flux de migrants, la gestion des déplacements urbains, ou encore la circulation des virus ou des symboles.

Cette réflexion ne se fonde pas sur une enquête empirique, et l'auteur ne mobilise que ponctuellement ses propres recherches. Il s'appuie principalement sur un très large corpus de textes de sciences sociales, donc de nombreux livres et articles empiriques. Le livre est ainsi davantage une tentative de tisser des liens entre un ensemble de textes issus de différentes disciplines (histoire, sociologie, anthropologie, géographie, management, etc.) et inscrits dans des traditions théoriques diverses. L'auteur revendique toutefois un positionnement théorique proche de « la socio-anthropologie des sciences et des techniques, et plus précisément du courant des *postcolonial studies of technoscience* » (p. 15). En accord avec la ligne de la collection Zones, l'auteur adopte également un discours critique sur la « pensée logistique ». Cette posture s'appuie sur des références à l'analyse par

Michel Foucault de la biopolitique, ici saisie dans ces aspects technologiques et managériaux. La critique se nourrit également des réflexions politiques autonomes et écologistes.

L'ampleur du sujet et le projet quasi-encyclopédique qui guident l'auteur rendent difficile de résumer les idées dégagées par le texte. Découpé en sept chapitres qui prennent chacun un angle de vue différent sur la question posée, l'intérêt du livre réside dans les connexions établies au fil des pages entre des résultats de recherche variés. On peut cependant dégager trois temps dans le livre : un premier (chapitres 1 à 3) qui discute l'émergence et l'extension de la pensée logistique dans le monde contemporain ; un deuxième (chapitres 4 et 5) qui revient sur les zones d'ombre et les contradictions de ce principe de gouvernement ; un troisième (chapitres 6 et 7) qui propose des perspectives et des alternatives politiques.

Structure de l'ouvrage

Dans un premier gros chapitre (« un monde de flux ») l'auteur s'attache à montrer comment notre monde est façonné par la circulation internationale des marchandises. Il retrace les grandes lignes de l'histoire contemporaine de la « révolution logistique » (p. 29), en s'attardant sur ses enjeux épistémologiques. Désignant au départ un art militaire, l'usage du terme « logistique » s'est diffusé aux États-Unis après la 2^e Guerre mondiale dans le monde du management à travers la « recherche opérationnelle ». Il s'agit d'une branche de la recherche scientifique qui applique aux enjeux de l'entreprise « la mathématisation et l'informatisation du traitement des données et de la prise de décision » (p. 42), par exemple pour l'optimisation du chargement des conteneurs sur un bateau. C'est à partir de cette généalogie que Quet définit la logistique comme « une véritable science de gouvernement de l'entreprise », « un principe de conceptualisation du monde marchand » (p. 43), qui conçoit l'entreprise et le marché comme un ensemble de flux et dont l'objectif d'optimisation passe par « la rationalisation [des] mécanismes d'allocation et de planification » (p. 45).

Muni de cette définition l'auteur défend l'idée que « tout est logistique » (chapitre 2), c'est-à-dire que la logistique ne concerne pas uniquement le monde des marchandises mais bien l'ensemble des phénomènes qui peuvent s'envisager comme des flux. Par exemple, les politiques migratoires auraient été l'un des « domaines privilégiés du déploiement de la pensée logistique » (p. 49) par le contrôle des flux de migrants. Mais c'est aussi le cas du management public des flux de patients et de médicaments dans les hôpitaux, de la mise en circulation des productions audiovisuelles sur YouTube où il s'agit de maximiser le nombre de vues par une logistique des signes, ou encore du contrôle de la circulation de la monnaie par la bancarisation. À la fin de ce large panorama la pensée logistique se définit donc par l'optimisation et le contrôle des flux, quels qu'ils soient.

Le troisième chapitre s'intéresse plus précisément à cette dimension du contrôle qui implique un « gouvernement des circulations » (p. 69) dont Michel Foucault avait identifié l'origine dans la répression du vagabondage au 18^e siècle, au même moment où s'affirmait le principe de libre circulation des marchandises. De cette théorisation l'auteur retient l'idée d'un « management des circulations » qui s'appuie sur un répertoire d'opérations : « l'intensification » qui consiste à « maximiser l'exploitation de l'activité de déplacement » (p. 77) ; « la captation des flux » visant à s'approprier la valeur créée par les circulations (p. 78) ; la conversion des flux de marchandises en flux financiers (p. 81).

Après cette définition en trois temps de la pensée logistique (qui occupe près de la moitié du livre), le chapitre 4 revient sur ses « zones d'ombre ». L'auteur s'intéresse tour à tour aux « circulations informelles » (p. 88), comme le trafic de médicaments, aux débordements de marchandises ou de déchets qui occasionnent des pollutions, au mélange ou à la contamination de flux qu'illustre le remplacement du bœuf par de la viande de cheval dans l'affaire des lasagnes européennes en 2013. Dans tous ces exemples la logistique ne fonctionne pas

comme elle devait : ces dysfonctionnements soulignent que « le contrôle exercé sur les circulations n'est qu'une maîtrise de façade » (p. 98). À une échelle plus large, la pandémie de Covid-19 souligne la possibilité d'une « crise logistique » globale (chapitre 5). En effet, la politique des flux serait prise dans une contradiction car « plus les marchandises circulent, plus leur manque devient un problème critique » (p. 104) comme l'ont illustré au début de la pandémie à l'hiver 2019-2020 les supermarchés vides, les pénuries de médicament, de matériel médical et l'obligation de trier les patients. Ainsi, cette crise révèle le « tort élémentaire » du « régime logistique », dans lequel « l'allocation des ressources est organisée en vertu d'un principe de profit et d'efficacité marchande plutôt que suivant la planification des besoins » (p. 112). C'est ce qui conduit l'auteur à affirmer que malgré les tentatives pour « réformer » ou « améliorer » le régime logistique, celui-ci est « voué [...] à s'effondrer sur lui-même » (p. 115).

Cet effondrement ne se fera toutefois pas tout seul et l'auteur revient dans les deux derniers chapitres sur les contestations qui affectent la logistique. Il s'intéresse d'abord aux conflits et aux résistances qui visent à interrompre ou bloquer les circulations, donc à « faire barrage » (chapitre 6). Il rappelle qu'au cours de l'histoire contemporaine du capitalisme, les mouvements sociaux ont largement affecté les secteurs du transport, des grèves de dockers et de marins au début du 20^e siècle jusqu'aux blocages d'entrepôts Amazon les plus récents. Mathieu Quet évoque également le détournement de flux de marchandises et « la mise en place de chaînes d'approvisionnement subalternes face à des défaillances de la puissance publique » (p. 130), par exemple par la distribution de médicaments par des groupes de patients aux débuts de l'épidémie de VIH dans les années 1980. Il évoque également les circuits courts et la production agricole locale comme une façon d'« intervenir sur les circuits » (p. 31). Une deuxième perspective de lutte contre la pensée logistique consiste à lui « substituer [...] d'autres imaginaires des circulations » (p. 137). L'auteur

convoque dans ce dernier chapitre la littérature, l'histoire des sciences et l'anthropologie pour décrire d'autres manières de penser le mouvement des hommes et des marchandises.

Tout est-il vraiment logistique ?

Il y a de quoi être dérouteré par l'approche « grand angle » de l'ouvrage, qui peut se résumer par la formule « tout est logistique » donnant son titre au deuxième chapitre. L'auteur ne donne plus aucune restriction au domaine d'application de la logistique et une fois affranchie du domaine des biens matériels, rien ne semble plus pouvoir arrêter son extension. On est parfois pris de vertige par le passage très rapide d'une idée et d'un terrain à l'autre, du mouvement d'une grue portuaire à l'algorithme de Parcoursup ou la régulation des cours boursiers, qui pourtant correspondraient tous à « des éléments de base du régime logistique » (p. 72). Si l'on peut suivre l'auteur dans sa définition de la logistique comme optimisation et contrôle des flux, le raisonnement est plus difficile à suivre quand il porte sur la « logistique sémiologique » (p. 56) ou la « logistique affective » (p. 60). Une deuxième critique du « tout est logistique » est son caractère surplombant. En effet, ce qui permet à l'auteur de dire qu'une activité est logistique c'est sa conception comme flux. Or dans de nombreux exemples le terme de « flux » est uniquement utilisé par l'auteur, sans qu'il prouve que les acteurs eux-mêmes se saisissent de cette conception. Par exemple pour les politiques migratoires ou la « logistique du vivant », on ne sait pas si ceux qui les mettent en œuvre envisagent ces humains et ces animaux comme des flux à optimiser.

Sur un plan théorique le livre oscille entre deux approches : la première insiste sur la dimension optimisatrice de la pensée logistique, et son objectif de maximisation du profit fait de la logistique un avatar du capitalisme ; la deuxième met l'accent sur le contrôle des flux, ce qui l'ancre dans une tradition foucauldienne. Mais l'ouvrage gagnerait à clarifier son positionnement théorique. On a parfois l'impression que quand elle s'applique à des marchandises, la notion de logistique vient simplement

se substituer à celle de capitalisme dans une critique des économies contemporaines. De ce point de vue on peut regretter l'absence de mise en discussion avec les recherches d'inspiration marxienne. Cela aurait permis d'expliquer comment l'essence optimisatrice et maximisatrice de la logistique pourrait s'appliquer à des sphères non-marchandes. Sur l'autre versant, le passage de la pensée logistique au régime de gouvernement logistique n'est pas suffisamment creusé. Alors que l'auteur considère « la logistique comme un forme sophistiquée de contrôle » (p. 82), il ne décrit pas les techniques de pouvoir qui fondent son originalité et sa spécificité. L'ouvrage est convaincant quand il analyse la diffusion des méthodes informatiques d'optimisation depuis la sphère militaire vers la sphère commerciale par l'intermédiaire de la recherche opérationnelle. Mais pour proposer une véritable objectivation sociologique de la pensée logistique, il manque une réelle enquête socio-historique de la diffusion des savoirs et des techniques d'optimisation des flux qui prolongerait les constats faits pour l'après-guerre.

La logistique contre le flux

À l'inverse de cette approche théoricienne, les recherches en sciences sociales qui ont pris la logistique comme objet s'attachent à décrire les mondes sociaux qui s'y rattachent. La définition habituelle du secteur logistique regroupe les entreprises et les emplois dédiés au stockage et au déplacement de marchandises. L'auteur aurait pu davantage questionner les différentes conceptions de la logistique qui existent dans la société, et dans les différents pays, pour faire apparaître les enjeux de pouvoir autour de sa définition. Yann Darré⁶ a par exemple montré comment la fonction logistique avait pris une place croissante dans les entreprises industrielles et commerciales au tournant des années 1980. L'utilisation du mot « logistique » a d'ailleurs été un vecteur de revalorisation symbolique des activités autrefois appelées manuten-

6. Darré Yann, 1996, La valorisation de l'activité professionnelle. Cinéma, logistique et muséographie : trois cas de redéfinition sociale de l'activité, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS.

tion et stockage, l'entrepôt devenant alors une « plateforme logistique ». De plus, l'affirmation d'une pensée logistique stratégique dans les états-majors de ces entreprises s'est faite en concurrence avec d'autres approches, notamment industrielles et commerciales.

À un niveau plus précis encore, le terme logistique peut être revendiqué comme un rapport au métier et aux savoir-faire professionnels. De manière croissante c'est l'anglicisme « *supply chain* » qui est utilisé pour désigner l'ensemble des activités de transport, de stockage et de manutention. Comme le souligne David Gaborieau, ce concept envisage la production comme un ensemble de flux et est très lié au modèle toyotiste de production en « juste-à-temps »⁷. Cette représentation, qui raisonne en termes de flux à maximiser et de stock à limiter, est portée par les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement. Elle s'oppose à la conception plus traditionnelle des logisticiens de métier, qui sont attachés à la dimension matérielle des marchandises dont ils assurent le stockage et le déplacement. Quand l'entrepôt est plein et qu'il n'est plus possible d'accueillir les flux prévus par l'algorithme c'est alors le savoir-faire du logisticien qui est nécessaire pour bricoler et faire de la place.

À qui profite le flux ?

Une démarche empiriquement ancrée permettrait également de ne pas considérer la logistique comme un système, mais comme un support d'affrontement entre des personnes et des groupes aux logiques, aux rationalités et aux objectifs divers. Les formulations employées par l'auteur se laissent parfois aller à une autonomisation de la pensée logistique, comme si elle était une force historique indépendante des acteurs qui la mettent en œuvre⁸. Il devient alors difficile de saisir dans l'ouvrage qui sont les agents de la pensée logistique et quels sont

les lieux du pouvoir logistique. De l'autre côté, les lieux et les acteurs de résistance à la pensée logistique sont identifiés dans la dernière partie du livre à l'aide de nombreux exemples, mais sans qu'on sache pour autant s'ils s'envisagent eux-mêmes comme des opposants à l'idéologie logistique. Ce point ouvre une autre discussion à propos de la perspective critique de l'ouvrage. Si l'auteur conclut son deuxième temps par le constat d'un effondrement à venir du régime logistique, il mentionne également la capacité constante de la logistique à se réformer. Dès lors on ne sait plus bien si la pensée logistique est condamnée par des contradictions internes (comment se traduisent-elles alors ?) ou si ce sont les oppositions et les résistances qu'elles suscitent qui pourront défaire son étau. On aimerait une discussion plus fine des perspectives politiques ouvertes par cette analyse critique de la logistique et de la façon dont les luttes sociales contemporaines peuvent s'en saisir.

Ces critiques de fond indiquent bien que ce livre, qui est un essai plus qu'un ouvrage de recherche, est une lecture stimulante pour les spécialistes de la logistique, en raison notamment de la bibliographie variée sur laquelle il se fonde. Mathieu Quet réussit à faire des ponts entre des travaux de recherche rarement croisés, il vulgarise habilement de nombreux résultats d'enquête, et va certainement participer à la diffusion de recherches (notamment sur l'espace de l'océan indien) dans l'espace francophone. Mais on regrette que l'enchaînement des références laisse finalement peu de place pour les discuter et les articuler en profondeur. La succession des thèmes et des références, tout comme l'absence d'enquête empirique, font que cet ouvrage attirera plus aisément un lectorat intéressé par une élaboration théorique originale sur un sujet en vogue.

Lucas Tranchant
Université de Paris 8

7. Gaborieau David, 2016, Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution, Thèse de doctorat en sociologie, Université Panthéon-Sorbonne.

8. Outre le titre de l'ouvrage, dans plusieurs passages la pensée logistique est le sujet agissant de la phrase, par exemple ici : « Ce n'est alors pas d'un mouvement isolé et abstrait que se préoccupe la pensée logistique » (p. 53).

Vincent Gay, *Pour la dignité. Ouvriers immigrés et conflits sociaux dans les années 1980*, Editions PUL, Actions collectives, 2021, 311 p.

Une représentation sociale tenace pesait sur le statut du travailleur immigré, souvent réduit au statut d'OS (ouvrier spécialisé) obéissant, non syndiqué, qui ne se mobilise pas, soit parce qu'il serait totalement aliéné par sa condition soit parce que privé de citoyenneté politique il ne chercherait pas à s'engager dans un conflit social. En examinant une séquence particulière de l'engagement des travailleurs immigrés lors des grèves de 1982-1984 au sein des usines Citroën (Aulnay-sous-Bois) et Talbot (Poissy), Vincent Gay donne une visibilité sociale à cette autre composante de la classe ouvrière. L'ouvrage se compose de 12 chapitres structurés en quatre parties qui retracent les configurations successives d'une intense conflictualité sociale où les ouvriers immigrés, recrutés en masse dans les années 1960, sont passés d'une relative apathie résultant d'un ordre usinier structuré par des rapports sociaux de race⁹, à une libération de la parole par l'expérience de contestation sociale.

L'ouvrage s'appuie sur un travail de thèse croisant histoire et sociologie, il mobilise une sociographie remarquable à partir d'une diversité de sources archivistiques, documentaires et audiovisuelles, ainsi que la réalisation de 80 entretiens (dont 34 cités) avec différents protagonistes (anciens salariés, syndicalistes, directions, responsables politiques et administratifs). Les entretiens qualitatifs réalisés sur la période 2009-2014 offrent une vision rétrospective des grèves du début des années 1980. Leur récit permet de restituer une certaine ambiance des relations de travail et des rapports de pouvoir et de lutte. L'auteur rend compte de façon très documentée des mécanismes de domination, des stratégies des acteurs (directions d'usines, syndicat collaborateur et syndicats ouvriers), et des conditions qui expliquent l'appropriation d'un répertoire de lutte syndicale dans un

contexte de crise économique. Les motifs de la contestation du printemps 1982 s'orientent sur le refus d'un autoritarisme usinier qui a longtemps caractérisé les relations de travail marquées par la discipline et la domination sociale d'ouvriers parce qu'immigrés. Pour saisir ce temps court, l'auteur mobilise une perspective de longue durée afin de comprendre l'éclatement d'un ordre forgé lors des « Trente Glorieuses ». La division du travail assignait la main-d'œuvre étrangère à un statut subalterne, observable à l'échelle de carrières professionnelles immobiles qui conduisent à justifier – lors de licenciements de masse en 1983 – une représentation de non-qualification. L'approche synchronique adoptée permet ainsi de comprendre des situations souvent dissociées : « L'étude concomitante des pratiques des ouvriers, des logiques syndicales et des formes d'organisation collective, comme autant de modalités d'une politique contestataire en usine, doivent être mises en regard des actes des autres protagonistes de cette séquence : les autres salariés, les directions des usines ou encore les acteurs politiques et étatiques » (p.9). Nous avons affaire à une configuration au sens de Norbert Elias dans laquelle les actions et les positions s'élaborent de façon interdépendante. Les changements de position des travailleurs immigrés en constituent le fil conducteur, saisie à des différents niveaux (professionnelle, syndicale, locale et politique) : statut au travail, prise de parole, entrée dans une trajectoire militante et syndicalisation.

La 1^{ère} partie (*Ordre usinier et travailleurs immigrés à l'orée des années 1980*) permet d'inscrire les ouvriers immigrés dans la re-production des rapports sociaux de domination que l'on perçoit au travers des restructurations industrielles et des transformations du travail des années 1970. La hiérarchisation ethno-raciale des qualifications¹⁰ génère un ordre disciplinaire qui perdure dans la gestion patronale des grèves et la gestion étatique des restructurations. Les entretiens croisés avec la documentation patronale donnent à voir un paternalisme autoritaire articulé à un syndicalisme dit « indépendant »

9. Composés d'exploitation et d'oppression. Voir Pfefferkorn R., « Rapports de racisation, de classe, de sexe... », Migrations Sociétés, n° 133, 2011, p. 193-208.

10. OS immigrés quel que soit leur nationalité : Afrique du Nord, Subsaharienne et issus des DOM-TOM.

(anticommuniste) participant activement à l'imposition des contraintes productives et des formes de sujétion. L'auteur met ici en évidence de façon originale un ordre politique au sein des usines reposant sur une violence symbolique spécifique au paternalisme et un mode surveillance et de répression des ouvriers. Ainsi pour assurer cet ordre usinier il faut des agents zélés, les petits chefs de proximité d'un côté et les membres du syndicat indépendant (CSL/confédération des syndicats libres et CFT/confédération française du travail), d'un autre côté. En plus d'une mise au travail, les agents de secteur ont pour fonction d'encadrer moralement l'attitude des ouvriers immigrés, de s'assurer de leur adhésion afin de limiter tout début de conflit qui donnerait lieu à une conscience de classe. L'attachement est fondé sur une coercition plus ou moins discrète compensée par de petits profits symboliques. Le devoir de loyauté se vérifie aussi par l'obligation d'apporter des cadeaux au retour des vacances et de servir l'alcool au chef « en échange de sa bienveillance » (p.34). De plus divers avantages sociaux sont attribués aux ouvriers français afin de maintenir la paix sociale. Autre face de la coercition, la surveillance des ouvriers s'exercent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'usine (centres d'hébergement, foyers) par le biais d'agents de la CFT ou de mouchards proche de l'amicale marocaine. Au sein des usines Talbot et Citroën, les pratiques des membres du syndicat indépendant visent à individualiser, dès leur embauche, la relation avec des ouvriers immigrés intéressés financièrement pour prendre leur carte et assujettis par l'intimidation, la menace, la violence en cas d'opposition ouvrière. Il existe même un responsable syndical par nationalité chargé de faire respecter l'ordre et limiter tout esprit de coalition.

Vincent Gay prend le soin de situer les origines de cet ordre usinier dans une production étatique et capitaliste de la main-d'œuvre sélectionnée dans les pays d'Afrique du Nord à partir des années 1960. De façon plus ou moins coordonnée avec les entreprises, l'ONI (Office national d'immigration) organise le recrute-

ment au travers de tests physiques, psychologiques et de moralité. Il se tient souvent sur place, la main-d'œuvre rurale et semi rurale étant préférée à celle des villes. Le corps se voit racisé et discriminé selon des critères d'apparence physique et de docilité supposée dans le cas des Berbères du sud du Maroc peu éduqués (p.55). Le fait de ne pas savoir lire et même de parler mal le français constituait une qualité pour intégrer l'usine à un poste d'OS. La sélection est aussi réalisée par des Marocains membres du syndicat indépendant, assurant un double rôle d'interprète et d'agent de coercition, qui prend en main les futurs embauchés jusque leur arrivée en France où ils sont contraints de prendre leur carte au syndicat « indépendant ». Leur fidélité au pouvoir royal marocain trouve sa source au sein de fédérations des amicales de travailleurs marocains au sein desquelles s'exerce un contrôle social de façon articulée avec le syndicat « indépendant » (CFT).

Comment comprendre dès lors qu'une force de travail longtemps assujettie au devoir d'obéissance symptomatique d'une adhésion naturelle au destin de travailleur immigré puisse au début des années 1980 s'engager si fortement dans la grève et l'action syndicale ? La 2^{ème} partie (*Les trois temps de la contestation*) éclaire de façon processuelle les séquences et les épreuves de cette mobilisation. Le premier temps porte sur les grèves du printemps 1982 dans un contexte propice de victoire de l'Union de la gauche en mai 1981. C'est grâce à un certain renouveau syndical favorisé par la défense cégétiste des libertés syndicales que se constituent les prémisses d'un climat de conflictualité au sein de l'usine Citroën d'Aulnay. Ainsi de nouveaux profils de candidats apparaissent à la fin d'année 1981 et lors des élections professionnelles en mars 1982. Les premiers débrayages ont lieu au mois d'avril (une centaine d'ouvriers s'arrêtent pendant plusieurs dizaines de minutes), les revendications portent sur les salaires, la baisse des cadences et le respect des libertés individuelles et syndicales. S'en suit le début d'une grève le 22 avril à l'initiative d'un petit groupe de travailleurs syndiqués (CGT)

d'une équipe du soir, la CGT rassemble près de 2 000 salariés sur les parkings de l'usine. Le travail reprend le 1^{er} juin suite à une médiation du Ministère du Travail qui conduit la direction de Citroën à accepter les revendications syndicales. Du côté de Talbot (Poissy) plusieurs centaines d'ouvriers débrayent dès le 2 juin 1982 afin d'exiger des revendications salariales similaires. L'auteur montre de façon précise le déroulement de conflits marqués par des affrontements physiques opposant les grévistes aux salariés non-grévistes soutenus par la CSL et des membres de la direction. Plusieurs usines Citroën de la région parisienne sont impactées par les mobilisations syndicales. L'ouvrage prend le soin de présenter les divers moyens mobilisés par le camp des anti-grévistes : lettres, pétitions adressées au Président de la République, occupations de la rue, manifestations qui mobilisent jusque 16 000 personnes le 25 mai 1982. Une 3^{ème} séquence de la conflictualité a lieu lors des licenciements collectifs (1 905 salariés) à la fin 1983-1984, où la défense de l'emploi marquée par des occupations d'ateliers devient un nouvel enjeu de lutte et d'intenses affrontements physiques entre grévistes et membres de la CSL sur le site de Talbot.

La 3^{ème} partie (*Mots d'ordre, pratiques et organisation des ouvriers immigrés*) analyse les ressorts objectifs et subjectifs ayant permis ce mouvement inattendu, un tel événement improbable signifiant une rupture avec l'ordre usinier fait de rapports de domination et d'oppression. Pour Vincent Gay, le droit à la dignité¹¹ apparaît central dans la prise de parole des ouvriers immigrés, selon un double sens, le respect d'une identité de personne revalorisant ainsi de façon positive le statut de travailleur, et un sens plus symbolique affirmant l'honneur et le statut d'homme libre (contre l'oppression raciste). Le registre émotionnel repose sur l'injustice des conditions de travail et une demande de respectabilité. L'après conflit voit la contestation se poursuivre car cette nouvelle période donne lieu à une conflictualité diffuse favorisée par une syndicalisation massive et rapide des

11. Le chapitre 8 (p.175-192) en restitue les divers usages antagonistes (grévistes et anti-grévistes).

ouvriers immigrés qui les amène à s'opposer ouvertement à la maîtrise. La dignité retrouvée (p.202) permet de refuser les cadences, la discipline d'usine, de retourner l'insulte à tel point que les ouvriers syndiqués deviennent incontrôlables aux yeux de responsables de la CGT craignant pour l'image publique du syndicat (p.113). Vincent Gay met bien en perspective le climat de représailles patronales, par l'entremise de la CSL et de l'encadrement, d'actions visant à affaiblir la combativité syndicale et à retrouver l'obéissance qui caractérisait les ouvriers immigrés avant le conflit. À cette répression syndicale répondent des contre-violences ouvrières (sabotage, jets de boulons contre les non-grévistes et les mouchards proches de la CSL...) qui signifient le redressement de corps jusque-là subordonnés au statut d'OS. Entre 1968 et 1982, nous passons ainsi de résistances discrètes et dispersées à l'émergence d'un collectif ouvrier incarné par le délégué de chaîne (p.159) véritable entrepreneur de lutte (témoignage de Bacary, p.161-162). L'accès au statut de syndicaliste ne se fait cependant pas sans une gestion syndicale ethnicisante par groupes de nationalités dont on peut penser qu'elle attise les divisions et reproduit en partie les pratiques clientélistes héritées de la CSL. De façon corrélative le racisme se lit y compris dans la stigmatisation de la lutte syndicale (« syndicat d'Arabes », Wassim, p.260) par les ouvriers Français et des membres de la CSL afin de discréditer tout volonté d'adhésion à la CGT.

La dernière partie (*Travailleurs immigrés et racisme au cœur de la crise*) s'intéresse à une autre phase de cette histoire industrielle et sociale marquée par un racisme patronal, étatique et médiatique durant la crise des années 1980, et au cours de laquelle les travailleurs immigrés sont massivement licenciés des sites de Poissy et d'Aulnay-sous-Bois (1983-1990) car considérés inadaptés aux évolutions technologiques. Une telle disqualification résulte d'une construction patronale de la catégorie d'OS, de discriminations structurelles en terme salarial et d'accès à la formation. La racialisation des qualifications permet aussi de légitimer le rempla-

cement d'ouvriers immigrés par de jeunes Français diplômés. Ces anciens travailleurs ont ensuite été incités à retourner vivre dans leur pays d'origine au travers d'un dispositif public nommé « aide à la réinsertion » qui rencontre les intérêts patronaux (diminuer les effectifs) et étatique (amortir les restructurations industrielles et diminuer le chômage). Cependant, ce dispositif apparaît symptomatique d'un fractionnement syndical ; quatre délégués de la CGT, prétendant parler au nom du groupe immigré, demandent une prime d'aide au retour (64 000 euros) au nom d'une juste rétribution de l'exploitation endurée. Mais cette action n'est pas partagée par tous les salariés et les syndicalistes immigrés (notamment de Citroën), certains sont même revenus sur leur décision de rentrer tant la réinsertion sociale leur apparaissait irréaliste. Du côté étatique, le racisme instrumentalise le référent religieux afin de disqualifier la légitimité du conflit de classe et justifier l'expulsion déguisée des immigrés surnuméraires. La contestation immigrée serait le signe d'un « problème musulman » renvoyant à l'intégrisme supposé des ouvriers, suite aux déclarations de plusieurs ministres, notamment celui du travail (p.274). Certains syndicalistes évoquent aussi une logique de mobilisation communautaire et religieuse plutôt que de classe.

La grande richesse de cet ouvrage est de croiser de multiples temporalités (industrielle et économique, sociale et politique, ouvrière et syndicale) qui éclairent la dynamique des rapports sociaux et les situations évolutives d'une conflictualité inédite. Bien que les extraits d'entretien ne permettent pas de repérer les tensions entre identités sociales au travail et en dehors, l'engagement dans l'action collective s'explique aussi selon une négation déterminée de l'assignation raciste (« travailleur Arabe ») et l'accès à une citoyenneté sociale via l'expérience syndicale. Aussi il est possible de penser que par la grève, les ouvriers minoritaires se sont sentis de moins en moins différents ou « altérisés » (OS immigrés) et ont revendiqué d'être reconnu comme des travailleurs Français, même de

façon implicite (aspiration à l'égalité, p.280). L'exigence de dignité ne renvoie-t-elle pas au fait de ne plus être racisé, contre « toutes les dissimulations que l'immigration exige de tous pour pouvoir être acceptée¹² » ?

Rachid Bouchareb
CRESPPA

Eve Meuret-Campfort, *Lutter "comme les mecs" : le genre du militantisme ouvrier dans une usine de femmes*, éditions Le Croquant, 2021, 442 p.

A partir de l'étude des luttes menées par les ouvrières d'une usine de lingerie féminine (créée en 1966) du groupe Chantelle dans la périphérie de Nantes, Eve Meuret-Campfort étudie la façon dont des femmes syndicalistes héritent d'une histoire ouvrière largement écrite au masculin et comment elles se réapproprient un capital et un savoir-faire militant. En s'appuyant sur les archives locales de la CFDT et de la CGT, mais aussi sur des entretiens biographiques (dont le nombre n'est pas précisé) réalisés par l'autrice ou par une journaliste dans le cadre d'un documentaire, Eve Meuret-Campfort met en lien l'engagement, les carrières professionnelles, militantes et personnelles des ouvrières et le genre.

En recrutant rapidement un grand nombre de jeunes ouvrières – les effectifs de l'usine passent de 32 personnes en 1967 à 193 en 1969, 281 en 1972 et 472 – venues de communes voisines et marquées par une tradition forte de luttes syndicales, l'entreprise favorise l'éclosion d'un sentiment d'appartenance à une même communauté. Une section syndicale CFDT est créée dans la foulée des grèves de 1968. En 1972, c'est au tour de la CGT. Toutes les élues sont des femmes, ce qui est remarquable. Par comparaison, dans le service câblage de l'usine CSF Thomson de Brest en 1968, il y a 90% d'ouvrières, mais le délégué est un homme !

Les mécaniciennes – après une formation

12. Voir l'entretien d'Abdelmalek Sayad avec un ouvrier immigré à la retraite, « La malédiction », in Pierre Bourdieu, *La misère du monde*, Éditions du Seuil, 1993, p.1270.

de trois mois – assemblent les pièces de lingerie à la machine à coudre en réalisant bien souvent la même opération, sur le même modèle, toute la journée. Leur activité pénible et mal reconnue (puisqu'elles sont toutes OS, malgré la production de pièces haut-de-gamme), tout comme la pression du salaire au rendement, favorisent une certaine solidarité au sein du groupe. Les ouvrières à la coupe, un peu plus qualifiées, participent moins aux débrayages ou à la vie syndicale.

Dans les premières années, la bonne ambiance et la fierté de produire de belles lingerie sont des ressources pour supporter un travail répétitif. Les anciennes mécaniciennes se souviennent avec nostalgie des concours de « Miss Chantelle » qu'elles organisaient, des repas ou goûters en commun les veilles de vacances, etc. Mais le resserrement de la discipline, la réduction puis l'abandon du temps de formation et l'intensification des cadences vont être à l'origine de nombreux conflits, que ce soit pour contester le calcul de la rémunération aux pièces ou s'opposer au licenciement d'ouvrières ne parvenant pas à tenir en même temps les cadences et la qualité exigée. La présence d'un directeur jugé autoritaire et méprisant renforce encore la combativité.

C'est d'ailleurs l'annonce, en septembre 1981, de l'instauration d'un nouveau mode de contrôle des produits, qui s'ajoute au travail des mécaniciennes sans que cette tâche soit comptabilisée dans le calcul du salaire aux pièces, qui met le feu aux poudres. Devant le refus de la direction de renoncer à son projet, une grève est déclenchée en novembre pour une revalorisation des salaires. Elle durera quatre mois. Ce mouvement, animé par des femmes plutôt jeunes et élégantes, produisant de la lingerie fine, a de quoi attirer l'attention des médias locaux malgré la petite taille de l'entreprise. Les syndicats, également, s'emparent de cette lutte pour renouveler leur image à un moment où ils cherchent à faire pression sur le nouveau gouvernement de gauche afin qu'il tienne ses promesses vis-à-vis du monde du travail. La bonne insertion des ouvrières dans la société locale, redoublée par les journées portes ouvertes

organisées à plusieurs reprises, explique le soutien reçu par les populations alentours qui participent, en don monétaire ou en nature, à la caisse de grève, permettant de tenir pendant cette longue période sans revenu. Des actions énergiques sont mises en œuvre : occupation de l'usine, piquets de grève, séquestration (une demie journée) du directeur, etc. C'est ce qui fait dire à certaines qu'elles ont lutté « comme les mecs ».

Cette combativité, qui ne nuit toutefois pas à la bonne image des grévistes, permet aux ouvrières de voir une bonne partie de leurs revendications aboutir. Mais ce relatif succès a un coût. En fonction de leur niveau d'engagement, de leur possibilité ou non de partager avec leur mari ou leur famille les tâches domestiques, les ouvrières peuvent plus ou moins s'investir dans l'action (manifestations, occupation, déplacements en nombre pour faire pression sur les négociations...). Des tensions entre grévistes et non-grévistes se développent au cours du temps. Cela se traduit, entre autres, par une percée inattendue du syndicat Force Ouvrière. Aux élections professionnelles de 1982, la section FO recueille 29% des voix dans le 1er collège, presque autant que la CFDT (31%), mais moins que la CGT. La CFDT a perdu 26 voix par rapport à l'année précédente et la CGT 29.

Si cette percée de FO ne dure pas, elle traduit un changement de climat favorisé par un nouveau directeur, plus policé et respectueux, mais qui judiciaire les conflits et accroît la pression sur l'emploi et les menaces de délocalisation. L'ambiance se dégrade, le collectif ouvrier est fragilisé tandis que les représentantes syndicales s'éloignent doucement de leurs collègues. Des négociations de plus en plus techniques et le fait que les équipes syndicales accueillent de moins en moins de nouvelles ouvrières aux postes d'élues conduisent à une sorte de professionnalisation des déléguées. Des débrayages sont toujours organisés pour peser sur les négociations ou défendre des collègues sanctionnées ou licenciées à cause de troubles musculo-squelettiques qui les rendent « inaptes » à leur poste, mais avec moins d'en-

thousiasme et d'unanimité.

Il faut attendre l'annonce de la fermeture du site, en 1994, pour retrouver un haut niveau de mobilisation et d'engagement et pour que la solidarité collective se reconstruise. Afin de contester cette décision, les syndicats vont multiplier les contre-expertises visant à démontrer que les productions restent rentables, que la marque peut mieux exploiter son image de qualité. Différentes initiatives (montée au siège à Paris, manifestations, blocage d'autoroutes ou irruption lors de l'inauguration du tramway de Nantes) permettent aux ouvrières de faire connaître leur combat, d'obtenir le soutien des populations locales, des médias et des élus locaux de gauche. Mais le contexte économique et politique a changé depuis 1981. Les pouvoirs publics se rangent cette fois plutôt du côté des employeurs qu'il faut ménager en tant que « créateurs » d'emplois. La fermeture ne peut être repoussée et la seule petite victoire est d'obtenir des conditions un peu meilleures pour la reconversion des salariées.

Dans ces deux conflits (1981-82 et 1994), les ouvrières de Chantelle ont développé un répertoire d'action assez similaire à celui habituellement mis en œuvre dans les grèves animées par des hommes. Comment, s'interroge Eve Meuret-Campfort, les militantes ont pu gérer et assumer le décalage entre les stéréotypes de genre et leurs pratiques de lutte ? Tout d'abord, elles n'ont pas toujours pu contrôler l'image qui était donnée d'elles. Dans le conflit de 1994, les ouvrières sont de plus en plus présentées, dans les médias, comme des victimes. La dénomination « les filles de chez Chantelle », tout en les soutenant, les renvoie à leur sexe et à leur situation de domination.

Les militantes semblent réagir différemment, notamment en fonction de leur appartenance syndicale. Pour certaines, plus proches de la CGT, l'usage de l'humour, parfois grivois ; la mise en avant des corps dans les face à face avec la police ou les représentants de la direction ; la participation des maris (souvent également syndiqués à la CGT) permet aux ouvrières de jouer avec les stéréotypes de genre tout en affirmant leur présence « comme des mecs ». Pour

certaines responsables de la CFDT, au contraire, cela risquerait de donner une mauvaise image de la lutte et des ouvrières, à la fois en tant que femme et militante. Voulant afficher plus de sérieux et leur capacité à agir seules, sans la tutelle des hommes, mais aussi une certaine distanciation vis-à-vis de revendications ou d'organisations trop connotées comme « féministes », elles construisent finalement une toute autre façon de lutter « comme les mecs ». Cela n'empêche pas que ni les unes, ni les autres ne feront carrière dans leur syndicat. Les représentantes des ouvrières restant cantonnées, en tant que femmes, à l'action au niveau de leur entreprise ; signe qu'elles n'étaient malgré tout pas considérées tout à fait « comme des mecs » par les dirigeants syndicaux. Toutefois, les représentantes CFDT de l'usine, profiteront un petit peu plus des relations nouées avec des responsables syndicaux et politiques locaux pour soutenir leurs projets de reconversion.

Après la fermeture de l'usine, certaines ouvrières sont reprises dans une autre filiale du groupe (qui fermera à son tour dix ans plus tard). D'autres sont embauchées dans une entreprise textile de la région où les conditions de travail sont particulièrement dégradées. L'ancienne responsable de la section CGT parvient à maintenir un temps des liens fondés sur une nostalgie partagée entre les anciennes ainsi dispersées.

Le parti-pris et le fil rouge de l'ouvrage, résumés par le titre, révèle un fort pouvoir heuristique, permettant d'éclairer de façon originale les conflits sociaux dans une usine de femmes. Mais cela peut aussi parfois conduire à enfermer la réflexion dans des dilemmes qui mériteraient d'être dépassés. Au risque de s'enfermer dans l'alternative entre « lutte féministe », traitant de problèmes propres aux femmes et lutte « comme les mecs », reprenant les méthodes et les objectifs des grèves ouvrières masculines. Cela exclut en effet un peu vite les revendications qui porteraient sur des questions affectant plutôt les femmes, mais constituant également des enjeux syndicaux plus larges : pourquoi les ouvrières, même quand elles réalisent des tâches complexes, demandant un vrai savoir-faire, risquent

de se trouver bloquées au statut d'OS ? Comment les horaires atypiques, irréguliers impactent la vie hors-travail ? Comment des formes de harcèlement sexuel flétrissent la dignité ouvrière ? Etc.

Cela pose aussi la question de la place du genre dans la construction des formes de lutte ou de militance : est-ce que la façon particulière de militer des syndicalistes de Chantelle

relève plutôt du contexte social spécifique ou davantage de leur expérience en tant que femme (caractérisée à la fois par leur position dominée et leurs dispositions féminines acquises) ?

Marc Loriol
IDHES Paris 1

Hardship and differential relationships at work: understanding the experience of workers in a Moroccan quarry industry

Hajar Jerdioui

Abstract: This article, based on an ethnographic survey of twenty-one workers in a Moroccan quarry industry, aims to analyse the meaning and place of work, and to examine the question of the relationship to work through social, family and professional trajectories as well as geographical origin. This analysis, which is based on a qualitative study, provides a better understanding of the subjective relationship to work. The results indicate that the workers consider their work to be decent and that they consider themselves privileged, despite the particularly difficult working conditions and life within the career. This attitude can be understood both in relation to their difficult economic and social situation and because of the stability and security of their jobs. Not to mention the quality of the social relations between the boss and the workers, which make the employees loyal and help them to overcome the difficulties. A look is also taken at the social relations within the sample studied. The working class group is indeed subject to a division of labour according to geographical origins.

Key words: relationship to work, hardship, worker, career industry, trajectory, geographical origin

The office and the field of preventionists. Preventing occupational risks in local authorities

Caroline Arnal et Jérôme Pélisse

Abstract : Although it is increasingly positioned at the heart of occupational health policies, the prevention of occupational risks has been little analyzed as work, and the professionals in charge of it rarely directly studied. This article analyzes the activity of a dedicated service—an office of occupational risk prevention—integrated within a large. Public local authority, and even more so of a dedicated department—that of park and recreation—where agents working in a wide variety of occupations. It examines the ways in which the prevention officers in this department, who are in competition with other occupational health actors (notably inspection and occupational medicine), negotiate the boundaries of their activity in a professional ecology where their knowledge and positions, although they are closest to the city's employees and their working conditions, appear to be dominated.

Keywords: occupational health, territorial public service, prevention, professions, jurisdictions

The CHSCT-CSE expertise through the prism of the client-supplier relationship

Raoul Nkuitichou Nkouatchet

Abstract: For a long time, the CHSCT expertise has been the occasion of any misunderstandings and tensions between the different actors of occupational risk prevention in companies with at least 50 employees. The entry into force of the new Expertise CSE–Qualité du Travail et de l'Emploi [QTE] on January 1, 2020, reflects a restructuring of the system. The aim of this article is to highlight the contradictions of the expertise, through the prism of the relationship between the suppliers and the clients of this product, which is ultimately relatively unknown. Borrowing from participant observation and the ethnographic method, our approach will not fail to reveal some “methodological tinkering”. We will show that the CHSCT-CSE expertise is an articulation of two subsystems. On the one hand, the participant, consisting of the consultancy firm and its regulatory, economic and trade union environment; and on the other hand, the client, consisting of the staff representatives and the employer. Until then, the system was regulated by the approval of the Ministry of Labour, whose weight was decisive in the balance of the stakeholders. The withdrawal of this ministerial approval opens a new chapter in the dynamics of occupational risk prevention in companies. From now on, the expert that the Social and Economic Committee can call upon in the field of health, safety and working conditions, must be authorized through accreditation justifying their skills. It is around this accreditation procedure by private bodies that the changes underway in the world of CHSCT-CSE expertise are most clearly materializing.

Keywords: CHSCT-CSE expertise. Prevention of occupational risks. Accreditation

A phantom threat ? US teachers' unions face Janus vs. AFSCME decision (2018)

Marie A. Menard

Abstract : This article aims at measuring the impact of Janus vs. AFSCME (2018) on teacher unions which face both a political renewal through the strike wave of 2012-2019 and legislative attacks from conservatives. Using a mixed methodology, it argues that available data on union membership can't establish that Janus led to a short-term drop in union membership. These results may be explained by the fact that both the NEA (National Education Association) and the AFT (American Federation of Teachers) established preemptive strategies to turn agency-fees payers into members and thus prevented union numbers from dropping. Relying on local leaders and one-on-one conversations, unions managed to counter what constituted an attack on the agency system but also on public-sector unionism as a whole.

Key words: teacher unions, mixed methodology, strike, rank-and-file strategies

Precarious employment and the transformation of the Japanese labour market (1980s-2010)

Stéphane Heim

The Japanese labour market has evolved from a segmentation between a central labour force in large companies and a second, peripheral labour force in small and medium-sized enterprises (SMEs), to a segmentation between permanent and non-permanent employees in both large companies and SMEs. In other words, working in a large company is no longer a guarantee of stable employment with high wages. This article examines the permanence and changes in the Japanese labour market between the 1980s and 2010, highlighting the mechanisms behind the increase in so-called precarious employment. In particular, it shows that two main factors have led to the diversification of employment forms, while the primary labour market has remained relatively stable. First, there has been a strong growth in non-permanent jobs in four main service industries, at the expense of permanent employees. Secondly, large companies have changed their wage policies since the 2000s by employing non-regular employees, who form a new stratum of the so-called semi-peripheral workforce.

Keywords, labour market, dualism, segmentation, precarity, Japan



www.lesmondesdutravail.net

ISSN 1778-0306



9 771778 030001