



# **Relations entre sphères privée et organisationnelle dans la pensée de James Coleman**

Gregor Bouville, Marc Dumas

## **► To cite this version:**

Gregor Bouville, Marc Dumas. Relations entre sphères privée et organisationnelle dans la pensée de James Coleman. Conduite et fondements de l'action organisée. Une mise en perspective pluridisciplinaire autour de James S. Coleman, 2022. <hal-03819182>

**HAL Id: hal-03819182**

**<https://hal.science/hal-03819182v1>**

Submitted on 30 Dec 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## Chapitre 11 : Relations entre sphères privée et organisationnelle

Gregor Bouville et Marc Dumas

*While economics is about how people make choice, sociology is about how they don't have any choice to make.*

Bertrand Russell

Chapitre à paraître dans Blanchot, F., Campoy, E., Maclouf, P. (2022), *Fonder l'action organisée. Actualités des Foundations of Social Theory de James Coleman pour penser les organisations contemporaines*, EMS.

### Présentation des auteurs :

Gregor Bouville est Professeur des Universités à l'Université de Lyon 3-IAE de Lyon.

Marc Dumas est Professeur des Universités à l'Université Bretagne Sud.

### Résumé :

Ce chapitre analyse la manière dont Coleman pense l'articulation entre les sphères privé et organisationnelle dans le chapitre 22 intitulé « *New generations in the New Social Structures* » dans l'ouvrage séminal de James Coleman (1990) *Foundations of Social Theory*. Nous montrerons comment les concepts théoriques de capitaux sociaux et de structures sociales développés par Coleman permettent de penser l'articulation des sphères privé et professionnelle et leur entrelacement avec les niveaux micro et macrosociaux. Nous insisterons ensuite sur les angles morts du cadre théorique développé par Coleman en montrant l'importance des modes de gestion au travail et des apports de la sociologie du genre pour analyser l'articulation entre vie privée et vie professionnelle.

### Mots clés :

Relations entre vie privée et vie professionnelle, genre au travail, inégalités hommes-femmes, capital social, structures sociales, *corporate actors*, *purposive actor primordial structure*, enfants, famille, gestion du travail, organisation du travail, générations, domination, conservation des ressources, micro et macro-social

## 1. Introduction

La lecture du chapitre intitulé « *New Generations in the New Social Structures* » dans l'ouvrage séminal de James Coleman (1990) *Foundations of Social Theory* apparaît a priori déroutant pour un gestionnaire s'intéressant à la gestion des âges et à l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. En effet, ce chapitre s'ouvre par un constat lapidaire de Coleman (1990, p. 579) : « *les nouveaux "corporate actors" sont des entités de plus en plus spécialisées, constitutives d'une structure caractérisée par une forte division du travail, et qui ne laissent aucune place à l'éducation des enfants* », suivi d'une question posée sur un ton alarmiste : « *comment la société se reproduira si ces nouveaux "corporate actors" tendent à devenir dominant ?* ». Cette question qui interroge le devenir de notre société est posée crûment par Coleman et peut être reformulée au travers d'une autre question qui intéresse fortement la

---

<sup>1</sup> Selon Coleman (1990, p. 540), les "corporate actors" sont « des entités dotées, à la fois, d'un ensemble de droits et de responsabilités et d'un ensemble de ressources et d'intérêt, qui ne peuvent être alloués à une personne physique ni au sein d'un ensemble de personnes ». L'entreprise est un exemple prototypique de "corporate actors".

communauté des chercheurs en GRH : comment la société assurera son autoreproduction si les évolutions macro (c'est-à-dire le système de relations entre les "*natural person*"<sup>2</sup> et "*corporate actors*") et microsociales (la gestion des capitaux sociaux au sein des familles) tendent à annihiler toute forme possible de conciliation entre vie privée et vie professionnelle ? Nous montrerons, dans un premier temps, en quoi les concepts Colemanien de capitaux sociaux et de structures sociales peuvent permettre de répondre à cette question. Dans un second temps, nous montrerons leurs limites tout en soulignant l'importance, ignorée par Coleman, des modes de gestion au travail dans la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

## 2. Comment s'opère le conflit entre les sphères privée et organisationnelle dans le cadre théorique Colemanien ?

### 2.1 Une articulation entre le micro-social et le macro-social pour penser les relations entre les sphères privée et organisationnelle

Coleman (1990), s'inspirant des analyses historiques, de Marx (1963, 1867) sur l'évolution des modes de production et de Weber (1995, 1922) sur la dissolution de la communauté domestique, bien qu'en ne les citant pas explicitement, cherche à comprendre comment le passage du système domestique à la fabrique (un *corporate actor* dans le langage colemanien) bouleverse l'articulation des sphères domestique et professionnelle. Dans le système domestique, la famille peut être assimilée à un *purposive actor*, c'est-à-dire une unité formée d'individus partageant un but commun. Dans ce système domestique, la famille combine activités agricoles, artisanales et travaille à façon pour le compte de marchands qui les fournissent en matières premières. Dans ce dernier système, les enfants sont impliqués, dès le plus jeune âge, dans la production d'un ensemble de produits au sein du foyer domestique. L'éducation et la formation des enfants ne sont alors considérées que comme des conséquences indirectes de ce *purposive actor* qu'est la famille (Coleman, 1990, p. 580). Le développement de la fabrique, à la suite de la première révolution industrielle, entraîne une « *extraction de l'activité économique du foyer domestique* » (Coleman, 1990, p. 580) et une séparation, au sein des foyers, des activités productives de l'homme et de celles relevant de la formation et de l'éducation des enfants qui sont confiées à des écoles publiques. Il en résulte un conflit entre les intérêts de ces *corporate actors* et ceux de la famille qui conduit à l'aliénation de ses membres (Coleman, 1990, p. 569). En cela, Coleman rejoint, à la fois, Weber (1995, 1922, p. 115) analysant les conséquences du développement du capitalisme sur la dissolution de la communauté domestique : « *l'activité orientée vers le profit ayant pris, par une évolution continue, un caractère capitaliste, devient une « profession » distincte, exercée dans le cadre d'une « entreprise » ; en entraînant la formation d'une société séparée, cette profession de distingua de plus en plus de l'activité exercée dans la communauté domestique* » mais aussi Marx (1963, 1867, p. 487-488) : « *En rendant superflue la force musculaire, la machine (caractéristique du système de fabrique, selon Marx) permet d'employer des ouvriers sans grande force musculaire, mais dont les membres sont d'autant plus souples qu'ils sont moins développés. Quand le capital s'empara de la machine, son cri fut : du travail de femmes, du travail des enfants ! (...) Le travail forcé pour le capital usurpa la place des jeux de l'enfance et du travail libre pour l'entretien de la famille* ». Plus précisément, Coleman pense la société industrielle moderne comme composée de deux structures organisées : une structure primordiale, incluant le voisinage et des groupes religieux environnant la famille et une structure dotée d'un but (*purposive structure*), incluant des organisations économiques (comme les firmes, les syndicats, les organisations professionnelles), des associations et des gouvernements. La création de cette dernière structure sociale (*purposive structure*) a facilité un mouvement d'externalisation d'un certain nombre d'activités en dehors du foyer domestique ainsi qu'une absorption de la structure primordiale par la structure dotée d'un but (*purposive structure*) (Coleman, 1990, p. 584). Selon Coleman, ce double mouvement a eu pour conséquence d'atténuer

---

<sup>2</sup> Selon Coleman (1990, p. 540), les "*natural person*" sont « des acteurs individuels, à la fois, d'un ensemble de droits et de responsabilités et d'un ensemble de ressources et d'intérêt, qui ne peuvent être alloués à des entités collectives ».

fortement la dépendance mutuelle inter-générationnelle. Celle-ci se compose de deux étapes. Dans une première étape, les enfants dépendent de leurs parents qui leur fournissent de la nourriture. Dans une seconde étape, les parents, dans leurs vieux jours, dépendent à leur tour de leurs enfants. Toutefois, ce système de dépendance mutuelle inter-générationnelle a été fortement remis en question par le développement d'assurances retraite et de fonds de pensions, en soustrayant à la structure primordiale, la responsabilité de prise en charge des plus âgés pour la confier à la *purposive structure*. Ce changement atténue fortement le mécanisme de la dépendance mutuelle. Plus encore, selon Coleman, cette diminution de la dépendance mutuelle a deux conséquences : l'intérêt d'avoir un enfant devrait s'amenuiser et, d'autre part, l'investissement dans l'éducation de l'enfant devrait se réduire. Ces dernières conclusions de Coleman sont très proches de celles de Gary Becker (1960 ; Becker et Lewis, 1973) et aborde l'articulation entre le micro (la décision d'avoir un enfant) et le macro (la chute du taux de natalité) comme la résultante d'un calcul coût/avantage qui renvoie à la théorie de l'action rationnelle dans l'économie orthodoxe. Coleman en conclut que ce changement des structures sociales engendré par le passage du système domestique à la fabrique (*corporation*) a conduit à une absorption de la structure primordiale par la structure dotée d'un but (*purposive structure*). Cette absorption, en annihilant le principe de dépendance mutuelle, a rendu conflictuelle l'articulation des sphères organisationnelle et privée, et a ainsi contribué au déclin du taux de natalité dans les sociétés Occidentales modernes. Coleman fournit un modèle théorique en effectuant un passage du niveau macro-social (le changement des structures sociales) à un niveau micro-social (la décision au sein d'un foyer domestique d'avoir un enfant), puis de nouveau à un niveau macro-social (le déclin du taux de natalité) pour penser l'articulation entre sphères privée et organisationnelle. Bien qu'originale dans sa volonté d'articuler l'approche historique de Marx, de Weber et la théorie de l'action rationnelle de l'économie orthodoxe, la pensée Colemanienne ne permet pas d'aborder les relations entre sphères privée et organisationnelle dans toute leur complexité. Tout en reprenant les analyses de Marx sur l'évolution des modes de production, Coleman ignore celles de Polanyi<sup>3</sup> (1983, 1944) sur le désencastrement de la sphère économique de la sphère sociale résultant de cette évolution. Selon Polanyi (1983, 1944), la mise en œuvre du système de fabrique a entraîné une extension du mécanisme des marchés pour tous les éléments de l'industrie, non seulement pour les biens, mais aussi pour le travail, la terre et la monnaie, subordonnant ainsi « aux lois du marché la substance de la société elle-même » (Polanyi, 1983, 1944, p. 106). Or, « séparer le travail des autres activités de la vie et le soumettre aux lois du marché, c'était anéantir toutes les formes organiques de l'existence et les remplacer par un type d'organisation, atomisé et individuel » (Polanyi, 1983, 1944, p. 220). Polanyi propose ainsi une autre clé de compréhension pour penser les effets de l'évolution des modes de production sur la dilution de la dépendance mutuelle inter-générationnelle au sein de la sphère familiale. Par ailleurs, l'analyse de Coleman ne prend pas en compte le rôle des dispositions les plus fondamentales (besoins, préférences, propensions) qui ne sont pas exogènes, c'est-à-dire dépendantes d'une nature humaine universelle, mais endogènes et dépendantes d'une histoire (Bourdieu, 2000, p. 22). En suivant Bourdieu (2000, p. 320), Coleman, tout comme son pendant en économie, Becker, sont victimes d'une *scholastic fallacy*, « erreur intellectualiste (...) par laquelle le savant place dans la tête des agents qu'il étudie (...) les considérations et les constructions théoriques qu'il a dû élaborer pour rendre compte de leurs pratiques ». C'est dire que, les inégalités sociales et économiques, ou les contraintes qu'imposent aux agents leurs positions dans un champ, dans le langage de Bourdieu, tout comme les modes de gestion au travail adoptés au sein de ces *corporate actors* restent des impensés de la pensée colemanienne. Nous reviendrons sur ces deux points.

## 2.2 L'importance de la notion de capital social dans la compréhension de l'articulation entre sphères privée et organisationnelle

---

<sup>3</sup> Polanyi n'est pas cité une seule fois dans l'ouvrage de Coleman (1990).

Coleman pense la famille comme un réseau composé de nœuds (parents, enfants, amis et professeurs) liés entre eux par des relations dont l'intensité et la continuité varient. Ces relations sont primordiales car elles permettent une circulation du capital social au sein de ce réseau. Coleman considère que le changement des structures sociales engendré par le passage du système domestique à la fabrique a conduit à un appauvrissement considérable en capital social du foyer domestique, en diminuant à la fois l'intensité et la continuité des relations parents-enfants. Coleman conçoit le capital social comme un ensemble de ressources sociales qui vont permettre « *l'atteinte de certaines fins et en absence desquelles ces fins ne seraient pas atteignables* » (Coleman, 1990, p. 302). Ce concept est à rapprocher de la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001), très mobilisée dans les recherches en sciences de gestion sur l'articulation entre sphères privée et professionnelle (Dème, Dumas et Hikkerova, 2018 ; Dumas, 2008). La théorie de la conservation des ressources repose sur le postulat que l'individu travaille dans le but de protéger ses ressources et d'en acquérir de nouvelles. Le stress survient chez l'individu lorsqu'une menace apparaît sur ses ressources. Hobfoll et Lilly (1993, p. 129) distinguent quatre types de ressources qu'ils dénomment : « les ressources objets (objets matériels telle qu'une maison), les conditions (mariage, ancienneté, statut hiérarchique...), les ressources personnelles (capacité d'adaptation, pouvoir d'influence...) et les ressources énergétiques (c'est-à-dire des ressources qui permettent d'accroître l'accès aux autres ressources -ressources personnelles, ressources objets ou conditions- telles que le temps, l'argent, les connaissances...) ». L'analyse de Coleman se rapproche de celle d'Hobfoll en montrant que pour assurer une meilleure circulation du capital social entre parents et enfants, il faut que le foyer domestique assure une clôture (*closure*) de son réseau constitué des deux nœuds (parents et enfants). Or l'évolution des modes de production et le développement des *purposive structure* engendre une séparation des espace-temps relevant de l'activité productive et de ceux consacrés à l'éducation des enfants. Cette dernière séparation empêche la formation d'une clôture au sein du foyer domestique et atténue ainsi la transmission du capital social entre parents et enfants.

### 2.3 Les conséquences de la division de la structure sociale pour les nouvelles générations

Coleman (1990) revient sur le présupposé d'une structure sociale composée de deux structures organisationnelles (une structure primordiale et une *purposive structure*). Pour Coleman, le développement de ces *purposive structure* et leur absorption progressive des structures primordiales (telles que les communautés religieuses ou de voisinage) risque d'engendrer un système social composé exclusivement de *corporate actors* construits, seuls à même de mettre en relation les individus. Ce système social propre à la société moderne porte le risque d'atténuer, si ce n'est d'anéantir, les relations entre individus en dehors de la structure sociale des *corporate actors*. Ce système social est porteur d'une déresponsabilisation généralisée des individus entre eux, tant vis-à-vis des adultes que des enfants. Pour reprendre les concepts Durkheimiens, ce système social propre aux sociétés modernes, risque de ne plus produire de solidarité sociale et d'engendrer des situations d'anomie (Durkheim, 1973, 1893). Dès lors, comment réinternaliser les externalités négatives produites sur la famille et induites par l'activité économique de ces *corporate actors* ? (Coleman, 1990, p. 569). Coleman envisage deux stratégies possibles pour lutter contre cette tendance à l'anomie : premièrement, en renforçant les relations de parenté au sein des structures primordiales, deuxièmement, en créant des *corporate actors* modernes se sentant responsables des enfants. Les stratégies avancées sont pensées selon le paradigme de l'individualisme méthodologique et consistent à cibler les intérêts des *primordial corporate actors* et des *purposive corporate actors*. L'intérêt de la première structure sociale à porter attention à l'éducation des enfants consiste à en faire un être moral. L'intérêt de la seconde catégorie de structure sociale est tout différent. Coleman s'intéresse aux *corporate actors*, producteurs de programmes télévisuels, qu'il subdivise en deux groupes. L'intérêt du premier groupe à porter attention aux enfants se situe dans le développement chez eux de nouvelles compétences et ainsi le capital humain de cette future main d'œuvre. L'intérêt manifesté par le second groupe de ces *corporate actors* à l'égard des enfants réside dans la production de programmes télévisuels qui attireront leur attention et *in fine* inciteront leurs parents à consacrer une partie du budget du foyer domestique à l'achat de biens de consommation à destination enfantine (Coleman, p. 600). Coleman est bien conscient des risques que fait porter aux intérêts de long-terme des enfants ce second groupe de *corporate actors*, par exemple en les incitant à

consommer une quantité excessive de produits sucrés. Paradoxalement, Coleman, représentant important du paradigme de l'individualisme méthodologique au sein de la sociologie, rejoint les analyses de l'école de Francfort, en pointant les risques de manipulation des consommateurs engendrés par les mass media (Marcuse, 1964). Coleman identifie plusieurs conflits d'intérêt découlant de la division de la structure sociale. Un premier conflit d'intérêt concerne les valeurs et normes transmises au sein d'une famille *versus* celles qui sont portées par la société. Un deuxième conflit porte sur l'usage des ressources visant à financer l'éducation des enfants : doivent-elles être mobilisées individuellement au sein de chaque famille ou centralisées au sein de la société afin d'assurer une éducation à tous les enfants ? Enfin, un dernier conflit d'intérêt concerne les contradictions potentielles entre l'intérêt des parents à consacrer une partie de leurs ressources à l'éducation de leurs enfants et celui de la société en générale à consacrer une partie de ses ressources à l'éducation de la prochaine génération. Finalement, Coleman envisage l'articulation entre les niveaux micro-social (la décision de consacrer ou non une partie des ressources d'un foyer domestique à l'éducation des enfants) et macro-social (le maintien d'un taux de natalité suffisant pour assurer un renouvellement des générations) comme potentiellement conflictuelle.

Ainsi, Coleman, théoricien de l'individualisme méthodologique, s'appuie paradoxalement sur une analyse Durkheimienne pour analyser les conséquences d'un affaiblissement des structures primordiales sur le processus de socialisation des enfants. Mais dans un même élan, il élabore des stratégies permettant de s'extraire de cette forme d'anomie sociale en ciblant les intérêts des *primordial corporate actors* et des *purposive corporate actors*. Si l'analyse colemanienne peut aider le gestionnaire à penser l'articulation des sphères professionnelles et privées en lui proposant des concepts théoriques tels que ceux de *primordial corporate actors*, de *purposive corporate actors* ou de capital social, elle souffre d'un certain nombre de limites que nous présenterons dans la seconde partie de notre développement.

### 3. Les limites de l'analyse Colmanienne

#### 3.1 La non-prise en compte des inégalités hommes-femmes et des apports des études de genre

Coleman n'intègre pas dans son analyse des articulations entre sphères privée et organisationnelle les profondes inégalités entre hommes et femmes qui règnent au sein de ces deux sphères. La caractéristique toujours actuelle de l'environnement extra-professionnel des femmes est l'inégale répartition entre les hommes et les femmes dans la prise en charge des tâches domestiques et familiales. Les femmes actives sont confrontées à une « double journée » de travail (Bratberg *et alii*, 2002 ; Champagne *et alii*, 2015), c'est-à-dire qu'elles cumulent dans une même journée obligations professionnelles et familiales / domestiques. Or, plusieurs approches théoriques, développées au sein de la sociologie du genre, ont cherché à comprendre ces inégalités entre hommes et femmes.

Au sein de cette sociologie, trois grandes branches peuvent être distinguées, selon Galerland et Kergoat (2014). Un premier courant privilégie une perspective féministe matérialiste et continue à privilégier les rapports sociaux en donnant au travail une place centrale. Il s'agit d'envisager les catégories hommes et femmes comme les produits de rapports de force proprement historiques (Galerand et Kergoat, 2014). Au sein de ce courant, la conception de la division sexuelle du travail permet de saisir l'imbrication des rapports sociaux de sexe, avec d'autres rapports sociaux, en particulier, les rapports de classe (Kergoat, 2012).

Un deuxième courant (illustré par des ouvrages comme *Le travail du genre* (Laufer *et alii*, 2003) ou *Travail et genre dans le monde* (Maruani, 2013) estime que la sociologie du genre permet de penser les différences entre les sexes et de comprendre la place des hommes et des femmes dans la société. Elle met au centre la construction différenciée des identités professionnelles masculines et féminines (Belle, 1990 ; Laufer, 1982).

Enfin, un troisième courant, les *Gender Studies*, importés des Etats-Unis, se rattachent au postmodernisme, en accordant une place centrale au discours et à leur déconstruction, et se focalisent

sur des sujets tels les politiques de subversion des identités, les technologies du corps... (Galerand et Kergoat, 2014). Les travaux de Judith Butler sur la performativité du genre et sur la théorie queer en sont un exemple (Butler, 1990). Il inclut aussi les recherches sur les organisations genrées (Acker, 1990 ; Ferguson, 1984 ; Kanter, 1977 ; Symons, 1990). Ces travaux entreprennent, par exemple, de montrer que les différences de genre dans l'organisation sont le produit de la structure organisationnelle qui cantonne les femmes dans des emplois sans avenir et non le résultat de caractéristiques liées aux hommes et aux femmes en tant qu'individus (Kanter, 1977). Ferguson (1984) engage une critique radicale féministe de la bureaucratie présentée comme une organisation d'un pouvoir masculin oppressant mythifié dans un discours abstrait sur la rationalité, les règles et procédures. Acker (1990) avance l'idée que la structure organisationnelle n'est pas neutre sur le plan du genre. Au contraire, les fiches de poste, la hiérarchie, les concepts utilisés pour penser l'organisation reposent implicitement sur un salarié désincarné et universel. C'est en fait un homme, selon Acker (1990), qui est subsumé au travers de cette image de salarié désincarné et universel. Symons (1990) dépeint la nature masculine du monde de la gestion et déconstruit les mythes organisationnels entourant les femmes cadres, tels le rôle des femmes dans l'humanisation des milieux de travail ou le mythe de l'égalité des chances.

Ces trois courants de recherche ont pour trait commun de s'interroger sur « *les mécanismes historiques qui sont responsables de la déhistoricisation et de l'éternisation relatives des structures de la division sexuelle et des principes de vision correspondants* » (Bourdieu, 1998, p. 1). Comme le rappelle Bourdieu (1998, p. 1), dans l'histoire, le maintien d'un rapport de domination des hommes sur les femmes n'est avant tout que le produit d'un travail d'éternisation inégalitaire qui incombe à des institutions (interconnectées) telles que la famille, l'Eglise, l'Etat, l'école (...). Or, Coleman, ne voit dans ces institutions (qu'ils dénomment *primordial corporate actors*) que des structures sociales à même de maintenir une solidarité sociale au sein de la famille et non des structures à même de naturaliser des rapports inégalitaires entre les sexes. C'est toute la limite de l'individualisme méthodologique Colemanien que de penser la relation entre les sexes ou entre parents et enfants en termes d'intérêts bien compris, en oubliant ainsi les forces historiques qui ont conduit à naturaliser et à essentialiser ces mêmes intérêts en fonction du sexe des individus.

Tout comme la perspective Beckerrienne (Becker, 1960 ; Becker et Lewis, 1973) de l'économie de la famille, l'approche Colemanienne se trouve incapable de penser les fortes inégalités sexuées qui structurent, à la fois les sphères organisationnelle et privée, alors qu'elles sont pourtant déterminantes dans l'articulation de ces deux sphères. L'individualisme méthodologique, selon Favre (1980), tend à ignorer les logiques de disposition (la façon dont les acteurs sont socialement prédisposés à se comporter, à faire des choix...) au bénéfice de logique de situation (une situation étant un ensemble d'interactions que l'on peut analytiquement distinguer). Or ces logiques de disposition sont fondamentales dans la compréhension de l'articulation entre sphères privée et organisationnelle. Comme le note Bourdieu (2000), dans son ouvrage sur les *Structures sociales de l'économie*, les partisans de l'individualisme méthodologique en sociologie (Bourdieu citant nommément Coleman) et de la théorie de l'action rationnelle en économie, fondent l'illusion de l'universalité anhistorique des dispositions des agents en oubliant que celles-ci sont le « *produit paradoxal d'une longue histoire collective, sans cesse reproduit dans les histoires individuelles, dont seule l'analyse historique peut rendre complètement raison* » (Bourdieu, 2000, p. 17).

### **3.2 La non-prise en compte les modes de gestion du travail de l'articulation entre sphères privée et organisationnelle : le cas des horaires flexibles**

Dans l'analyse Colemanienne de l'articulation entre les sphères privée et organisationnelle, les *purposive corporate actors* constituent des « boîtes noires »<sup>4</sup>. Or, au sein des *purposive corporate*

---

<sup>4</sup> Coleman caractérise les *corporate actors* comme un système d'action dans lequel « *les relations entre acteurs sont hautement contraintes par les structures sociales* » (FST, chapitre 16, « *The Corporate Actor as a System of*

*actors*, les modes de gestion du travail, entendue comme l'étude simultanée des règles, routines et pratiques d'organisation du travail (division et coordination) et de GRH, mais aussi des conditions de travail, des ressources professionnelles et de l'influence des Instances Représentatives du Personnel (IRP), constituent un déterminant essentiel de cette articulation (Bouville, 2018).

Pour mieux comprendre l'influence des modes de gestion du travail sur l'articulation entre sphères privée et organisationnelle, nous prendrons l'exemple des horaires flexibles et de leurs effets sexués sur un ensemble de dispositifs organisationnels. De nombreux travaux francophones ont montré la difficulté à articuler travail professionnel et travail domestique pour les femmes (Ballesteros-Leiva *et alii*, 2016 ; Dodeler et Tremblay, 2014 ; Dumas, 2008 ; Lapeyre et Le Feuvre, 2004 ; Pigeys, 1999, 2001 ; Tremblay et d'Amours, 2016). En cela, les horaires flexibles peuvent être considérés comme un moyen de mieux organiser le « temps de travail » des femmes et ainsi leur difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée. En effet, « dans les pays à faible taux de natalité et à population active vieillissante, les gouvernements ont souvent recours aux politiques publiques pour augmenter les congés personnels et parentaux, ainsi que pour adapter les horaires de travail afin d'encourager les femmes à intégrer et développer le marché du travail et de les aider à concilier vie professionnelle et futures responsabilités familiales afin de ne pas décourager les naissances » (Berg *et alii*, 2004, p. 335).

A partir d'un panel constitué sur la base de la fusion des enquêtes nationales *Conditions de travail 2013* et *Conditions de travail-RPS 2016*, nous montrons que les horaires flexibles améliorent la conciliation travail-famille des femmes non-cadres (Bouville, 2019). A l'inverse, loin d'améliorer la conciliation travail-famille des femmes cadres, les horaires flexibles la dégradent. Nous nous intéressons ensuite aux contreparties en termes de gestion du travail mises en place pour les salariés bénéficiant de ces horaires flexibles. Nous montrons alors que, pour les femmes salariées, l'autonomie dans l'organisation de leur temps de travail a pour contrepartie une moindre progression de carrière ainsi que l'exposition à un ensemble de pratiques de gestion du travail néo-managériales, rattaché au courant du *High Performance Work System*. Plusieurs explications sont envisagées pour décrypter ces résultats inattendus. La première est celle d'un effet à double-tranchant des horaires flexibles confirmé par nos analyses. En effet, les femmes cadres bénéficiant d'horaires à la carte voient leur travail s'intensifier, contrairement aux hommes cadres. Cette intensification du travail s'explique en partie par la contrepartie importante imposée aux femmes cadres bénéficiant d'horaires à la carte sans qu'il en soit ainsi pour les hommes cadres : la mise en place d'une gestion du travail axée sur un contrôle indirect de la performance *via* l'imposition d'une évaluation régulière et d'une direction par objectifs. Une autre explication réside dans l'idée que les horaires flexibles proposés aux femmes ont accru les attentes que pouvaient avoir leurs conjoints vis-à-vis de leurs responsabilités familiales et domestiques, ce qui a conduit à accroître le conflit entre vie privée et vie professionnelle. Nos résultats confortent en partie cette explication. Ils montrent, en effet, que le fait de bénéficier d'horaires flexibles diminue le temps de travail domestique des hommes cadres alors qu'il n'a aucun effet significatif sur ce celui des femmes cadres. Ainsi, par un sentiment de culpabilité, les femmes ne vont pas s'autoriser à utiliser les marges de manœuvre offertes par les horaires flexibles dans la gestion de leur agenda personnel pour s'accorder un temps supplémentaire de loisirs. Par ailleurs, les horaires flexibles, à l'inverse du but recherché, renforceraient les inégalités entre les hommes et les femmes en accentuant les obstacles à la progression des carrières féminines. Les horaires flexibles peuvent se transformer en un stigmate pour les femmes salariées en bénéficiant, différenciant les salariées engagées dans leur travail de celles qui ne le sont pas. Ainsi, nos résultats montrent que le fait de bénéficier d'horaires à la carte diminue la perception que leurs perspectives de promotion soient satisfaisantes pour les femmes non-cadres.

Nous concluons que l'autonomie concédée au salarié par l'employeur dans l'organisation de son temps de travail a pour contrepartie un contrôle indirect plus fort exercé *via* l'imposition d'une évaluation régulière, d'une direction par objectifs et d'une rémunération à la performance. Ce contrôle est particulièrement fort pour les femmes cadres. Les femmes cadres bénéficiant d'horaires flexibles, contrairement aux hommes cadres, sont finalement soumises à une « double peine » : non seulement,

---

*Action* », p. 426). Toutefois, dans son chapitre 22 (FST) sur les relations entre sphères privée et organisationnelle, il ne fait aucunement référence à cet abord des *corporate actors* comme système d'action.



les horaires flexibles ne permettent pas d'améliorer leur conciliation entre vie privée et vie professionnelle mais, dans le même temps, ils contribuent à intensifier leur travail.

Un autre exemple se rapporte au temps de travail dans les cabinets comptables et d'audit (Anderson-Gough *et alii.*, 2001, 2002). Ce secteur des services dont la main d'œuvre est en grande partie féminine et qui est dirigé principalement par des hommes a développé une socialisation professionnelle fondée sur la discipline du temps<sup>5</sup>. Les exigences de temps seraient la conséquence de la culture masculine au sein des cabinets comptables. Les outils de suivi des temps saisis par les salariés leur font prendre conscience de l'importance des temps non seulement pour la facturation aux clients mais également pour la carrière. La culture du présentisme incite à ne pas compter son temps ! Les femmes auraient plus de mal à se conformer aux exigences de temps, notamment celles qui veulent concilier leurs vies personnelle et professionnelle, ce qui aurait des implications importantes pour leur avancement de carrière (Yang *et alii.*, 2013). Le turnover et les difficultés de recrutement ne semblent pas atténuer les exigences temporelles justifiées par le service aux clients.

## 4. Conclusion

L'analyse de Coleman pour penser l'articulation entre les sphères privée et organisationnelle s'est construite à partir d'un fait stylisé : le délitement progressif de la solidarité sociale au sein de la sphère familiale résulte d'une très forte division sociale du travail mais aussi de l'emprise croissante des *corporate actors* sur la structure « primordiale ». Coleman fournit ensuite les concepts théoriques pour comprendre le développement de cette situation d'anomie (Durkheim, 1973, 1893) au travers de ces concepts de *primordial corporate actors*, de *purposive corporate actors* et de capital social. Cette anomie résulterait d'un double mouvement d'externalisation d'un certain nombre d'activités en dehors du foyer domestique ainsi qu'une absorption de la structure primordiale par des structures dotées d'un but économique. Ce double mouvement résulte d'une évolution des modes de production induisant une substitution du système domestique par celui de la fabrique. Cette même évolution des modes de production ainsi que le développement des *purposive structure* engendre une séparation des espace-temps relevant de l'activité productive et de ceux consacrés à l'éducation des enfants. Cette dernière séparation, en freinant la formation d'une clôture au sein du foyer domestique, principal nœud de constitution du capital social, atténue sa transmission entre parents et enfants. Si l'analyse de Coleman, en croisant les apports théoriques de Marx, de Durkheim et de Weber, fournit un cadre théorique intéressant au gestionnaire pour penser l'articulation des sphères privée et professionnelle et leur entrelacement avec les niveaux micro et macrosociaux, elle reste marquée sous le sceau de l'individualisme méthodologique. Ce choix paradigmatique conduit à mettre de côté deux apports fondamentaux des *Gender Studies* pour comprendre la difficile articulation entre les sphères professionnelle et privée : au sein de la sphère privée, le maintien d'un rapport de domination des hommes sur les femmes ; au sein de la sphère professionnelle, l'existence d'une organisation genrée<sup>6</sup>.

## Bibliographie

Acker, J. (1990), Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations, *Gender & Society*, 4, 139-158.

Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson K. (2001), Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms, *Accounting, Organizations and Society*, 26, 99-122.

---

<sup>55</sup> C'est également vrai des grands cabinets d'avocats, qui ont importé en Europe le système américain des «billable hours».

<sup>6</sup> Il faut toutefois noter que Coleman (1992) répond à cette critique dans un article, publié deux ans après la parution de son ouvrage FST. Il y affirme que son cadre théorique permet de penser ces rapports de domination des hommes sur les femmes puisque, dans celui-ci, les normes servent intrinsèquement les intérêts des différents acteurs, et plus principalement, ceux des acteurs dominants.

- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson K. (2002), Accounting professionals and the accounting profession: linking conduct and context, *Accounting and Business Research*, 32, p. 41-56.
- Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., St-Onge, S. (2016), Relationships between life-domain interactions and well-being: a comparison between men and women. *@grh*, 2, 65-96.
- Becker, G. (1960), An economic analysis of fertility. *Demographic and Economic Change in Developed Countries*. Princeton: Princeton University Press.
- Becker, G., Lewis, H. (1973), On the interaction between the quantity and quality of children. *Journal of Political Economy* 81, p. 279–288.
- Belle, F. (1990), « Les femmes cadres », In Chanlat, J.F. (Dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, 431-465.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T., Kalleberg, A. L. (2004), Contesting time: International comparisons of employee control of working time, *Industrial and Labour Relations Review*, 57, 331-349.
- Bourdieu, P. (1998), *La domination masculine*, Paris, Seuil.
- Bourdieu, P. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.
- Bouville, G. (2018), *Les modes de gestion du travail et la santé des salariés : quelles interférences ?*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris-Dauphine.
- Bouville, G. (2019), Choisir ses horaires et en payer le prix. Les horaires flexibles et la conciliation travail-famille des femmes salariées, *@grh*, 31, 9-34.
- Bratberg, E., Dahl, S. A., and Risa, A. E. (2002), 'The double burden'. Do combinations of career and family obligations increase sickness absence among women, *European Sociological Review*, 18, 233-249.
- Butler, J. (1990), *Gender Trouble: Feminism and the subversion of identity*, London, Routledge.
- Champagne, C., Pailhé, A., Solaz, A. (2015), Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?, *Économie et statistique*, 478, 209-242.
- Chanlat, J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Mas), Belknap Press of Harvard University.
- Coleman, J.S. (1992), The problematics of social theory, *Theory and Society*, 21, 2, 263-283.
- Déme, S., Dumas, M., & Hikkerova, L. (2018), Les sources de conflit travail-famille et d'enrichissement chez les professionnels de soins dans le secteur hospitalier, *Gestion et management public*, 7, 3, 9-30.
- Dodeler, N. L., Tremblay, D. G. (2014), Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : des différences selon l'âge et le genre, *Management et Avenir*, 7, 171-187.
- Dumas, M. (2008). *Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* Paris, Éditions EMS.
- Durkheim, E. (1973, 1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF.
- Favre, P. (1980), Nécessaire mais non suffisante : la sociologie des « effets pervers » de Raymond Boudon, *Revue française de science politique*, 6, 1229-1271.
- Ferguson, K.E. (1984), *The feminist case against bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press

- Galerand, E., Kergoat, D. (2014), Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail, *La nouvelle revue du travail [en ligne]*, 4 | 2014.
- Hobfoll, S. E. (1989), Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E., Lilly, R. S. (1993), Resource conservation as a strategy for community psychology, *Journal of Community Psychology*, 21, 128-148.
- Hobfoll, S. E. (2001), The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory, *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Kanter, C. M. (1977), *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.
- Kergoat, D. (2012), *Se battre disent-elles...*, Paris, La Dispute.
- Lapeyre, N., Le Feuvre, N. (2004), Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France, *Nouvelles questions féministes*, 23, 42-58
- Laufer J. (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- Marcuse, H. (1964), *L'Homme unidimensionnel*, Paris, Minuit.
- Maruani, M. (2013), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte.
- Maruani, M. (2013), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte.
- Marx, K. (1963, 1867), *Le capital*, Vol. 1, Paris, Gallimard, collection Folio Essais.
- Pigeyre, F. (1999), Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? Le cas des carrières des femmes cadres, *Revue Française de Gestion*, 126, 47-55.
- Pigeyre, F. (2001), Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir, In Bouffartigue, P. (Dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 269-280.
- Polanyi, K. (1983, 1944), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Symons, G. (1990), Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique. Une perspective critique, In Chanlat, J.F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval, 417-429.
- Tremblay, D. G., d'Amours, L. (2016). Conciliation travail-famille, encore et toujours un défi. *Gestion*, 41, 22-25.
- Weber, M. (1995, 1922), *Economie et société*, Tome 2, Paris, Plon, collection Agora.
- Yang, Y.-F., Chen, Y.-S., Yang, L.-W. (2013), Gender gap, training and financial performance: evidence from public accounting industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 19, 3697-3718.