

MANAGEMENT DU TRAVAIL
ET
TRAVAIL DU MANAGEMENT

Contribution pour une sociologie
des formes de mobilisation
et des modes d'usage de la force
de travail

UNIVERSITÉ ÉVRY
VAL-D'ESSONNE
Mai 2012

Habilitation à
diriger des
recherches –
Annexe

Lionel JACQUOT

Université D'EVRY-VAL-D'ESSONNE

Travaux présentés par Lionel JACQUOT
en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sociologie
Management du travail et travail du management
Contribution à une sociologie des formes de mobilisation et des modes
d'usage de la force de travail

TOME II : Textes choisis 2001-2010

Mai 2012

Sommaire

Préambule	5
I. « Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail » in DURAND C., PICHON A. (coord.), <i>Temps de travail et temps libre</i> , Bruxelles, Edition De Boeck Université, 2001, pp. 25-36.	15
II. (avec SETTI N.) « Aménagement et réduction du temps de travail, modes de gouvernement des organisations et différenciations sociales », <i>Annales de la Faculté de droit, économie et administration de Metz</i> , Université de Metz, n°2, septembre 2002, pp. 293-308.	29
III. (avec SETTI N.) « Réduction du temps de travail et pratique de gestion des ressources humaines », <i>Travail et emploi</i> , n°92, octobre 2002, pp. 115-131.	53
IV. Sommaire de <i>L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation</i> , Paris, L'Harmattan, Forum de l'IRTS, 2003.	85
V. (avec NOSBONNE C.) « Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales », <i>Revue du RECEMAP</i> , 2004, 19 p.	87
VI. « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale » in POSTEL N., SOBEL R. (coord.), « Action et domination dans les relations de travail », <i>Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie</i> , n° 45, 2005, pp. 89-108.	113
VII. (avec SETTI N.) « Réduction de la durée du travail et intensification du travail à l'aune de la production allégée – l'actualisation d'une affinité élective » in ASKENAZY P., CARTRON D., DE CONINCK F., GOLLAC M. (coord.), <i>Organisation et intensité du travail</i> , Toulouse, Octarès (entreprise, travail, emploi), 2006, pp. 474-484.	135
VIII. « Du 'consentement paradoxal' à la 'servitude volontaire' : les collectifs de travail en danger » in DURAND J-P., LE FLOCH M-C. (sous la direction de), <i>La question du consentement au travail</i> , Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 273-282.	151
IX. (avec SETTI N.) « La dynamique du temps choisi : quelles 'équations temporelles' personnelles ? », <i>Temporalités</i> , n°4, 1 ^{er} semestre 2006, pp. 7-24.	163
X. « De l'impérialisme à l'épreuve de la mondialisation : grandeur et décadence de l'industrie textile vosgienne », <i>Annales de la Société d'Emulation du département des Vosges</i> , nouvelle série n°17, 2006, pp. 77-87.	185
XI. « Management moderne et politique du travail : le mouvement ouvrier face à l'emprise managériale », <i>Les mondes du travail</i> , n°3/4, mai 2007, pp. 79-91.	205
XII. « Penser au-delà de l'activité : la possibilité d'une politique de travail. Usages de soi et temps devant soi dans une structure médico-sociale » in DURAND J-P., GASPARINI W. (sous la direction de), <i>Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques</i> , Toulouse, Octarès, 2007, pp. 51-64.	221

- XIII.** 5^e Conférence intermédiaire du Comité de Recherche 52 (Sociologie des groupes professionnels) de l'Association Internationale de Sociologie, « Le modèle des professions en question : apports et limites du professionnalisme », *Management et néo-libéralisme. Les « managers de proximité » face aux nouveaux modes de gouvernement des organismes de Sécurité sociale*, Oslo University College, Norvège, 12-13 septembre 2008.....241
- XIV.** Sommaire de *Figures du salariat ? Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain* (avec BOULAYOUNE A. et la collaboration de BELKACEM R., HIRLET P.), Paris, L'Harmattan, Forum de l'IRTS de Lorraine, 2007.267
- XV.** 3^e Congrès de l'Association Française de Sociologie : « Violences et société », RT 25 « Travail, Organisations, Emploi », *Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice. Éléments théoriques et empiriques*, Université Paris Diderot, du 14 au 17 avril 2009 [publiée sous forme de chapitre en 2011 in DURAND J-P., DRESSEN M. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 53-63]269

Préambule

Ce volume II présenté pour l'Habilitation à Diriger des recherches (HDR) en Sociologie rassemble 12 textes publiés dans des revues à comité de lecture ou dans des ouvrages collectifs, 1 communication proposée au Comité de Recherche 52 (Sociologie des groupes professionnels) de l'Association Internationale de Sociologie et les sommaires de 2 ouvrages publiés chez L'Harmattan.

Ces travaux ont été réalisés entre 2001 et 2010 et ont été choisis en ce qu'ils sont significatifs des orientations scientifiques qui ont été les miennes après la thèse soutenue en 1998. 2001 n'est pas une date quelconque puisque ayant obtenu un poste de maître de conférences en sociologie lors du deuxième mouvement de recrutement de l'année précédente, j'intègre en février l'Université Nancy 2 tout en passant du campus Lettres et Sciences Humaines et Sociales et en particulier du Département de Sociologie qui m'a formé, à l'UFR Administration Économique et Sociale. Parce que le travail de recherche suppose du temps et une inscription dans la durée que m'offre la stabilité que recouvre le statut d'enseignant-chercheur, 2001 va me permettre de commencer la valorisation du travail accompli dans la thèse et après – dans le cadre d'activités contractuelles de recherche – de lui donner de l'envergure.

Sans m'engager trop avant dans l'exercice ô combien utile de la réflexivité, mais en opérant juste un rapide *feed-back* sur les 13 années qui me séparent de la soutenance de thèse, je commencerai par pointer la continuité dont font montre mes travaux scientifiques qui portent sur les transformations organisationnelles et managériales. Ce fil d'Ariane m'a conduit de la sociologie du travail à la sociologie des organisations, du monde du travail à l'égard duquel j'étais dans de bonnes dispositions du fait de mes origines sociales – fils d'ouvrier textile et donc « sociologue d'inclination prolétarienne »¹ – à un monde social inconnu ou mal connu m'inclinant à nourrir surtout des considérations critiques. Rapidement, s'est imposée la nécessité dans mon programme de recherches de relier ces deux mondes, de construire un cadre d'analyse les mettant en communication et de ne plus disjoindre sociologie du travail et sociologie de l'activité managériale. Il s'est donc agi de construire un programme consistant à saisir cette double praxis qui fonde les rapports sociaux constitutifs de la structure du

¹ Manière dont Jean-Marie Chapoulié qualifie Donald Roy dans son introduction à *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Briand J-P., Chapoulié J-M. (sous la direction de), 2006, Paris, La Découverte.

capitalisme, autrement dit à procéder à l'examen du contenu réel des pratiques du travail et de l'activité managériale qui montre que le procès de production est avant tout un procès social, mettant en jeu des rapports des hommes entre eux, rapports complexes faits à la fois de coopération, de concurrence et de lutte².

Etudier d'un côté les formes réelles du travail, le saisir comme une expérience, c'est-à-dire comme un rapport du vivant humain à son milieu de vie, rapport non exclusivement subi mais aussi orienté par le vivant lui-même³, et examiner d'un autre côté les formes concrètes de management en considérant l'ensemble des pratiques et instruments qui en font à la fois une technologie de pouvoir et une solution aux problèmes de coordination et de mise en compatibilité des comportements individuels qui en découlent, me renvoient à l'exigence dialectique dont je veux imprimer mes travaux, m'obligeant à la fois à réfléchir le travail comme rapport d'exploitation et d'émancipation et à penser l'organisation sous le double angle du conflit et de la coopération.

Le travail, le management du travail, le travail du management... ce raisonnement circulaire se traduit par différents projets. Le premier d'entre eux exposé dans le chapitre I de la synthèse de cette HDR est un projet d'horizon dont les prémices ont été jetées afin qu'il serve de boussole aux autres projets de moyenne portée qui rétroactivement l'alimenteront. Il s'agit de (re) poser la question du salariat, processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme, d'en faire une sociologie. Chemin faisant, pour espérer un aboutissement qui ne pourra être que partiel, il me faudra communiquer avec la discipline, réfléchir à sa genèse et ses évolutions contemporaines... la mettre à l'épreuve de son objet même : le travail. L'objectif vise à comprendre ce que la rationalité néolibérale – qui est une rationalité gouvernementale si l'on suit Christian Laval et Pierre Dardot⁴ – *via* le managérialisme fait au travail salarié... et plus globalement au salariat.

Le second projet (de moyenne portée), suite à mes travaux sur le thème structurant de la division du travail et le débat récurrent autour de la fin du taylorisme, interroge « le modèle managérial du travail »⁵, son fondement et sa capacité hégémonique. En partant d'une intuition fonctionnaliste et en considérant le management comme « mécanique de pouvoir » et « entreprise d'orthopédie sociale » pour reprendre deux expressions de Michel Foucault⁶,

² Bihr A., 2001, *La reproduction du capital*, Lausanne, Edition Pages deux, 2 tomes.

³ Schwartz Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions Sociales.

⁴ Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde*, Paris, La Découverte.

⁵ Pinard R., 2000, *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

⁶ Foucault M., 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.

plusieurs travaux seront conduits pour comprendre le rôle du management, en me focalisant dans un premier temps sur l'encadrement intermédiaire. Des études ont été menées pour saisir les activités concrètes des managers dits de proximité, pour identifier les fonctions qu'ils doivent assumer et les tensions que celles-ci génèrent, pour comprendre « les dispositifs de gestion »⁷ qu'ils doivent faire fonctionner, pour donner à voir l'altérité de leur position et l'ambivalence de leur situation en effectuant un travail au service des autres (la direction) sur le travail des autres (les exécutants). Dans un contexte de généralisation du régime néo-libéral de mobilisation des personnels, il me faudra voir ce qui change dans le travail d'objectivation du temps et des capacités de la force de travail que rend possible le management. L'objectif consiste à penser le management du travail en donnant à voir le travail du management.

Le troisième projet (de moyenne portée), en dialogue avec le précédent, opposera à la compréhension du pouvoir managérial une conceptualisation du travail comme expérience, invitant à le penser au-delà de l'activité et à poser la question d'une politique du travail... qu'elle concerne les dimensions organisationnelles, temporelles et/ou gestionnaires. Afin d'éviter de tomber dans le travers d'une sociologie critique qui reconnaît l'existence de résistances pratiques à la domination sans en faire un objet d'étude en tant que tel, l'hégémonie du management moderne sera confrontée à l'institution salariale comme lieu de critique et de transformation de la société par les travailleurs. En poursuivant mes recherches sur les pratiques de « gestion des ressources humaines », les conditions de travail, le temps de travail... je devrais être en mesure de construire un travail programmatique sur la question du politique dans l'expérience du travail, ou plus précisément de la possibilité d'une politique du travail au triple sens évoqué par Etienne Balibar⁸ – d'un pouvoir politique des travailleurs, d'une transformation des formes de travail par la lutte politique, et d'une transformation des formes de « gouvernement » par la reconnaissance des capacités d'expansion de la force de travail – dans les conditions de l'hégémonie managériale. La sociologie regorge de notions nous permettant, sans nier la primauté du rapport d'exploitation dans le travail salarié, d'espérer de ses capacités émancipatrices. Les résistances, les arts de faire, les logiques pratiques, les régulations conjointes, l'infra-politique, etc. – tout ce que recèle l'expérience du travail – fournissent autant de concepts et d'éléments d'analyse pour une sociologie de l'appropriation. L'objectif est de penser les nouvelles formes de résistance, de conflictualité,

⁷ Pour une sociologie des dispositifs de gestion, voir Maugeri S. (sous la direction de), 2001, *Délit de gestion*, Paris, La Dispute ; Maugeri S. (sous la direction de), 2006, *Au nom du client. Dispositifs de gestion et management néo-libéral*, Paris, L'Harmattan ; Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

⁸ Balibar E., 1997, *La crainte des masses*, Paris, Galilée.

d'appropriation au travail... – sur le mode individuel ou collectif – pour examiner la dimension politique du travail dans le capitalisme contemporain.

J'ai choisi une présentation strictement chronologique des textes plutôt qu'un découpage thématique. J'aurai pu classer les différentes contributions en fonction des objets privilégiés : le temps de travail (**I, II, III, VII, IX**), les modèles productifs et les mutations organisationnelles et managériales (**IV, V, X, XIII**) et la question du politique par laquelle j'interroge les orientations paradigmatiques de la sociologie du travail (**VI, VIII, XI, XII, XIV, XV**). Le découpage aurait été quelque peu arbitraire puisque les textes ne portent pas exclusivement sur un seul objet, qu'ils peuvent traiter plusieurs des trois objets énumérés. Et la présentation chronologique rend mieux compte de l'évolution et la progression des travaux effectués... du cheminement qui a été le mien dans le champ de la sociologie du travail.

Le premier texte a été écrit à partir de la communication proposée aux VII^e Journées Internationales de Sociologie du travail qui se sont déroulées à Bologne en juin 1999. S'appuyant sur des données empiriques recueillies pour la thèse, il étudie les conséquences de la modernisation des ateliers textiles sur les aspects internes du temps de travail. Sont évaluées les pratiques temporelles au travail à l'aune des points d'émergence du nouvel ordre productif : la réorganisation de la production en flux tendus, l'informatisation/automatisation et la recherche de nouveaux canaux de la prescription.

Les deux textes qui suivent, publiés respectivement dans les *Annales de la Faculté de droit, économie et administration de Metz* et dans la revue *Travail et emploi*, portent également sur la dimension du temps de travail. Ils présentent quelques résultats de la recherche effectuée pour le compte de la Direction de l'Animation, de la Recherche et des Etudes Statistiques en 2001 dont l'objectif consistait à saisir les effets induits de la réduction du temps de travail en Lorraine dans le cadre de la loi Aubry 1, recherche publiée sous la forme d'un document d'études⁹. A partir des 10 monographies réalisées, le texte des *Annales* cherche à voir comment l'application des 35 heures par les entreprises produit une diversification des normes temporelles de travail et contribue à l'autonomisation, voire la ségrégation d'individus, par le recours à la flexibilité (externe et interne) et l'individualisation accrue du (temps de) travail. L'article de *Travail et emploi* le prolonge puisqu'il analyse les conséquences des 35 heures sur les pratiques de « gestion des ressources humaines » dont le

⁹ Jacquot L., Setti N. et Alii., 2002, *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, Dares, Document d'études, n°55.

tour de force est d'inventer de nouvelles combinaisons entre productivité/flexibilité de l'emploi et productivité/flexibilité du travail.

Le quatrième document est le sommaire de mon premier ouvrage publié chez L'Harmattan dans la collection « Forum de l'IRTS », qui n'est autre que la réécriture de ma thèse. Partant de l'objectif de participer au débat sur les nouveaux modèles productifs par une approche sectorielle et localisée, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation* propose une analyse socio-historique de l'industrie textile vosgienne qui permet de dégager des évolutions contrastées et de poser la question de sa modernisation comme singularité historique croisant les spécificités de l'environnement et les formes d'usage de soi collectives impliquant des modalités déterminées du rapport capital/travail.

L'article co-écrit avec Christophe Nosbonne pour la *Revue du RECEMAP* constitue le cinquième texte présenté dans cette annexe qui avait fait l'objet d'une communication aux IX^e Journées Internationales de Sociologie du travail en novembre 2003 à Paris. S'appuyant sur les recherches effectuées d'un réseau européen¹⁰ constitué autour des mutations de l'emploi public dans l'Union européenne, il vise à saisir la nature du régime contemporain de mobilisation pour lequel le secteur public aurait opté à l'aune de la gestion flexible de l'emploi qu'il emprunte. Il se focalise sur le secteur des collectivités territoriales, réceptacle de nouvelles formes de rationalisation managériale, qui apparaît être une clef d'entrée intéressante dans la mesure où c'est à partir de ces institutions que s'organise le plus nettement la segmentation des emplois de la fonction publique et donc ses marges. La modernisation de la fonction publique territoriale viendrait conforter l'hypothèse que se généralise un régime néolibéral de mobilisation des personnels. Le *New Public Management* renvoie d'ailleurs au vaste mouvement de réformes qui, dans les années 1980-1990, ont poussé la plupart des pays d'Europe occidentale et notamment ceux de l'Europe du Nord à entreprendre des réformes destinées à moderniser leurs administrations publiques. La voie qu'il préconise n'est-elle pas le rapprochement des modes de gestion de l'administration de ceux des entreprises privées en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives voire bureaucratiques, en favorisant la recherche de la rentabilité et les rapports de type commercial ou contractuel et en privilégiant la satisfaction des citoyens

¹⁰ Le réseau était constitué de 6 équipes : le Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi (Université de Nancy 2 - France) ; le Collegium of Socio-Economics (Gloowna Handlova School – Pologne) ; le Department of Social and Political Science (Royal Holloway and Bedford New College – Grande-Bretagne) ; le Centre d'études sur la situation des jeunes en Europe (Luxembourg) ; le Centre de Sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (Université Libre de Bruxelles – Belgique) ; le Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Forschung un Weiterbildung (Universität Trier – Allemagne).

pris en leur qualité de consommateur des services publics ? La caractérisation de ce régime qualifié par d'aucuns de néolibéral devient alors une piste de recherche comme ce qui en fait sa force, ce que j'ai désigné dans mes travaux sous le vocable d'hégémonie managériale. Dans l'article suivant paru dans le numéro 45 des *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, est esquissée une définition de cette hégémonie managériale contemporaine et des nouvelles formes de domination qui lui sont inhérentes. Elle interpelle et interroge la pente théorique empruntée aujourd'hui par de nombreux auteurs qui consiste à célébrer le travail comme une réalité fondamentalement créative. Elle permet de rappeler la nécessité de dépasser l'unilatéralisme des approches qui ne pensent pas dialectiquement le travail, qui ne le saisissent pas comme une activité tout à la fois aliénée et susceptible d'appropriation.

Les deux textes qui suivent sont des contributions à des ouvrages collectifs. Le premier est une contribution à l'ouvrage coordonné par Philippe Askenazy, Dominique Cartron, Frédéric de Coninck et Michel Gollac publié chez Octarès où nous revenons (avec Nora Setti) sur la question des 35 heures et interrogeons plus spécifiquement les conséquences de la réduction de la durée du travail sur le contenu du travail, son organisation, son intensité en la rapportant à la démarche stratégique de réorganisation du travail à laquelle elle est le plus souvent intégrée ; nous tentons de mettre au jour le processus d'enveloppement des 35 heures par les modèles de production au plus juste. Le second est une contribution à l'ouvrage dirigé par Jean-Pierre Durand et Marie-Christine Le Floch publié chez L'Harmattan qui interroge les figures contemporaines du consentement au travail ; il se centre sur la dimension collective de l'expérience du travail en tentant de montrer comment les collectifs sont affectés par les mutations organisationnelles et managériales.

Une recherche conduite dans le cadre du plan Etat/Région pour le compte de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation m'a permis de poursuivre mes travaux sur les 35 heures, l'objectif étant de cerner la place du choix du salarié dans l'organisation de son temps de travail. Pour mesurer la réalité du temps choisi, l'enquête a été sectorielle et a procédé à des monographies d'organismes de Sécurité sociale. Le neuvième texte en est une valorisation. Dans le numéro 4 de la Revue *Temporalités* « Temps et travail », nous interrogeons la notion de temps choisi dans le contexte des 35 heures en examinant deux dimensions du temps de travail : son contenant (durée et horaires de travail) et son contenu (conditions d'usage du temps travaillé). Le travail monographique réalisé dans une caisse régionale d'assurance maladie – la seule étude de cas retenue pour cet article – montre une construction ambivalente, une révolution en trompe-l'œil : le temps rendu disponible par la

réduction du temps de travail masque un temps professionnel toujours aussi contraint, voire moins maîtrisé par les salariés – l'action sur le contenant du temps de travail ne conduisant pas nécessairement à une action sur le contenu. L'observation microsociologique infirme ce qu'enseignent les modèles de macroéconomie puisqu'elle « débouche ici sur la conclusion qu'une réduction du temps de travail peut éroder la productivité du travail et non, mécaniquement, l'accroître »¹¹.

Avec l'article publié pour les *Annales de la Société d'Emulation du département des Vosges*, c'est un retour aux sources qui m'a été demandé, puisqu'il s'agissait de réinterroger la rationalisation du modèle de production de l'industrie textile vosgienne – objet central de ma thèse – à l'aune du redéploiement du capitalisme consubstantiel à ce qui est aujourd'hui communément désigné par le terme de mondialisation. Une caractérisation du modèle productif textile vosgien de la dernière décennie du XX^e siècle et du début du XXI^e est proposée en tentant de montrer quels sont les modes de solution choisis pour répondre à la crise et aux nouvelles conditions des marchés, quelle est l'organisation productive adoptée pour réaliser la politique-produit, quel régime de mobilisation des personnels accompagne ces changements stratégiques et organisationnels.

L'article qui vient en onzième place, publié dans la Revue *Les mondes du travail*, reprend des travaux antérieurs mais en posant pour la première fois de façon systématique la question du politique dans le travail, ou plus précisément d'une politique du travail, autrement dit d'une recomposition de la politique à partir de l'activité même du travail. Tentant d'expliquer l'état de faiblesse du mouvement ouvrier, il s'est surtout agi dans ce texte de comprendre le rôle du management moderne dans l'invalidation du modèle théorique des classes sociales pour le penser comme une technologie de pouvoir supportant un procès de domination. L'invitation à réinterroger la question du politique que l'on trouve dans cette contribution essentiellement réflexive trouve une première réponse dans le texte qui suit. Pour ne pas abandonner l'idée d'une possibilité d'une politique du travail, la proposition est faite de penser au-delà de l'activité, ce qui tranche avec la sociologie en vogue. Aussi faut-il réinterroger le phénomène invariant de réappropriation du (temps de) travail, ce qui est fait empiriquement dans le douzième texte par la compréhension de la portée des usages de soi et des temps devant soi dans une structure médico-sociale. Présenté au 2^e Congrès de l'Association Française de Sociologie dans le réseau thématique 25 « Travail, Organisation, Emploi » qui s'est déroulé à

¹¹ Boulin J-Y., Lallement M., Volkoff S., 2006, « Introduction – Flexibilité, disponibilité et nouveaux cadres spatio-temporels de la vie quotidienne », *Temporalités*, n°4, p. 3.

Bordeaux en septembre 2006, ce texte est devenu un chapitre de l'ouvrage *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques* publié chez Octarès dont les coordinateurs sont Jean-Pierre Durand et William Gasparini.

Le treizième document est la communication présentée à la 5^e Conférence intermédiaire du Comité de Recherche 52 (Sociologie des groupes professionnels) de l'Association Internationale de Sociologie qui s'est déroulée à Oslo les 12 et 13 septembre 2008. Elle reprend et enrichit l'analyse sur la modernisation des organismes français de Sécurité sociale esquissée dans deux communications précédentes. La première a été présentée aux XI^e Journées Internationales de Sociologie du travail à Londres en juin 2007, la seconde aux journées d'études du réseau thématique « Travail, Emploi, Organisation » de l'Association Française de Sociologie à Strasbourg en novembre 2007. Je m'intéresse à la modernisation de la Sécurité sociale en trois temps. Après avoir mis au jour les principes qui président à la modernisation du système français de protection sociale et les réformes engagées depuis deux décennies pour s'adapter aux transformations de l'économie mondiale et aux mutations de la société française, je caractérise le régime de mobilisation qui se dessine pour les salariés des différentes caisses de Sécurité sociale et qui vise leur enrôlement cognitif dans la refondation. Pour penser ces mutations du travail fonctionnelles à la modernisation que doivent porter les caisses (caisses d'allocations familiales, caisses primaires d'assurance maladie, union de recouvrement de la Sécurité sociale et des allocations familiales, etc.), l'analyse porte dans un dernier temps sur les cadres intermédiaires qui cristallisent un certain nombre d'évolutions et qui sont dans une tension forte : tout à la fois aux avant-postes quant à la modernisation de leur administration et en première ligne face aux retombées des rationalisations organisationnelles et managériales.

L'avant dernier document est le sommaire de l'ouvrage co-écrit avec Ali Boulayoune et publié chez L'Harmattan qui porte sur la question des mutations du travail et de l'emploi dans le mouvement de redéploiement du capitalisme ; il est en quelque sorte la première pierre au projet d'horizon évoqué dans cette introduction qui consiste à comprendre les bouleversements dont le travail est le siège pour mettre au point une sociologie critique du rapport salarial. Puisque j'entends défendre dans cette HDR l'idée que critique sociale du travail sous le capitalisme et critique de la raison managériale doivent aller de pair, le texte qui conclut ce volume annexe s'intéresse moins au management du travail (à ce que le management fait au travail) qu'au travail du management (à ce que le management fait comme travail). Il s'appuie sur les premiers éléments empiriques recueillis pour l'enquête sur

les professions intermédiaires en entreprise (enquête EPIE) conduite par le Centre d'études et de recherches sur les emplois et les qualifications (CÉREQ). Il a été écrit pour le 3^e Congrès de l'Association Française de Sociologie qui s'est déroulé à Paris du 14 au 17 avril 2009 sur le thème « Violences et sociétés » ; il est paru en 2011 dans un ouvrage dirigé par Jean-Pierre Durand et Marnix Dressen. Il tente de poser sociologiquement la question du management en montrant que dans sa version moderne, il cherche plus que jamais à modifier et fabriquer les individus, à leur imposer des significations et à les imposer comme légitimes. Mais dans l'exercice même de cette violence peut se tenir la violence de l'exercice. C'est pourquoi je considère également les tensions qui scandent le travail des managers opérationnels qui exercent ce pouvoir de violence symbolique alors même que leur professionnalité est construite avant tout en référence à leur équipe.

En livrant cet ensemble de textes, je déploie aussi la sociologie du travail que j'entends poursuivre... une contribution à une sociologie des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail sous l'empire du capitalisme néolibéral. Mon entreprise aura d'autant plus d'heureuses prémices que vous voudrez bien y porter un regard critique et, par là même, m'accompagner dans mon cheminement de sociologue.

- I -

JACQUOT L., 2001, « Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail » in DURAND C., PICHON A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, Edition De Boeck Université, pp. 25-36.

Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail.

Le cas de l'industrie textile

« Le temps est tout, l'homme n'est plus rien ; il est tout au plus la carcasse du temps. »

K. Marx, *Misère de la philosophie*, Paris, éd. Sociales, 1972 (1847), p. 64.

Dans l'immédiat après-guerre, le patronat textile lorrain fait de la conjonction de la rationalisation du travail et de la production de masse d'articles standardisés le nerf du nouveau paradigme de l'industrialisation. Il ouvre du coup un nouveau régime temporel de travail, en asseyant d'une part le procès de travail sur une organisation dite « scientifique », et en consacrant d'autre part la fabrication de longues séries de produits indifférenciés. La productivité se joue alors à la fois dans la mise au point d'une science de l'exécution qui fixe les temps de production et les modes opératoires, et dans l'obtention d'un niveau suffisant de production qui conditionne la réalisation d'économies d'échelle.

La faillite des critères d'évaluation de la productivité liée à la remise en cause de certains principes tayloriens d'organisation du travail et à l'obsolescence de la production de masse d'articles standardisés oblige les entreprises textiles lorraines à s'engager dans un immense chantier d'innovations, autrement dit à réviser leurs stratégies productives, à moderniser leur appareil productif et à réorganiser le travail.

Les entreprises s'y attellent surtout à partir des années quatre-vingts. S'affirme alors l'exigence d'une nouvelle organisation temporelle du travail fortement plus dépendante du temps des marchés et du temps des machines. La double substitution - de la production flexible à la production de masse et de l'informatique au chronomètre - transforme les aspects internes ou constitutifs du temps de travail : normes, rythme, séquences - séries de gestes à reproduire -, cadences, etc. (Grossin, 1994). La crise du modèle de la production de masse qui, de paradigme irréversible au sortir de la seconde guerre mondiale devient le paradigme à renverser vingt années plus tard, appelle-t-elle un nouveau mode d'organisation du temps de travail ? Le déclin de la prescription calculable de la tâche signifie-t-il une remise en cause de la conception taylorienne du travail, notamment dans sa dimension temporelle ? La mobilisation temporelle de la force de travail nécessaire à la production en « flux tendus » rompt-elle complètement avec celle qu'exigeait le modèle productif antérieur ?

Il nous faut donner sens à cette nouvelle mise en œuvre de la force de travail, qui, pour faire passer la pilule de la rationalisation et faire admettre les nouvelles pressions temporelles, recourt à des formes de participation plus ou moins élaborées.

En nous appuyant sur les nombreuses données empiriques recueillies pour notre recherche doctorale¹², nous nous proposons d'étudier les conséquences de la modernisation des ateliers textiles sur les aspects internes du temps de travail. Pour ce faire, nous envisageons d'évaluer les nouvelles pratiques temporelles au travail à l'aune des points d'émergence du nouvel ordre productif : la réorganisation de la production en flux tendus, l'informatisation/automatisation et la recherche de nouveaux canaux de la prescription.

1. L'atelier textile à l'heure des « flux tendus »

La modernisation des ateliers textiles ne correspond ni à une fin de la division du travail, ni à un statu quo, mais à une rationalisation du modèle de production, somme toute normale, en temps de crise et de concurrence mondialisée. Elle institue petit à petit un nouvel ordre productif au sein des ateliers qui pose de manière inédite la dimension temporelle du travail. La transformation de la gestion de production qui implique de tendre les flux est - avec l'automatisation/informatisation - de prime abord la dynamique qui impose de changer les caractéristiques du cadrage temporel des activités professionnelles.

Le mode d'organisation du temps de travail institué après la seconde guerre mondiale dans les entreprises textiles répond à une logique de production de masse. Outre la mise en place de nouveaux types d'horaires postés - de la double (2x8) puis de la triple équipe (3x8) - dans les deux décennies de l'après-guerre, la substitution d'une science de l'exécution à l'empirisme qui prévaut jusqu'alors dans les usines textiles doit permettre un accroissement conjoint de la productivité du matériel et du personnel.

La fabrication planifiée par lots de volume important coextensive du mouvement de taylorisation des ateliers génère des régularités dans les temps de production qui facilitent leur maîtrise. Les stratégies des entreprises reposent alors sur une logique de production partant de l'offre, où la prédétermination des flux en volume comme en nature favorise le contrôle et la maîtrise des temps opératoires.

¹² Rappelons que notre recherche doctorale a nécessité différentes modalités d'investigations, dont un ensemble de 137 entretiens auprès d'interlocuteurs des instances patronales, politiques, professionnelles et syndicales, et auprès de cadres dirigeants et de salariés de filatures et tissages cotonniers (Jacquot, 1998).

L'évolution de la demande et la globalisation de l'économie qui se traduisent par la formation de nouvelles structures de marché obligent les entreprises à sortir d'un régime de production fondée sur la banalisation et la standardisation des produits. Les industriels font désormais de l'ajustement aux marchés la pierre angulaire de la réorientation stratégique ; la nécessité de se mettre en situation de réponse et de disponibilité par rapport aux marchés invalide le modèle de la production massive d'articles indifférenciés.

La productivité se joue désormais moins dans la maîtrise des coûts de production directs que dans l'amélioration et la valorisation du potentiel industriel en qualité, réactivité et flexibilité : il faut avoir le bon produit, au bon moment et au bon endroit pour se différencier de ses concurrents. Dans cette nouvelle approche de la productivité¹³, la rapidité de réponse de l'entreprise à un changement de marché s'avère centrale, remettant en cause l'ancienne organisation temporelle du travail, qui dans le cadre d'une séparation stricte entre production (usine) et transaction (marché) (Veltz, 1993), ne permettait pas d'intégrer l'évolution de la demande dans le processus de production.

La quiétude dans laquelle travaillaient les entreprises pouvant planifier les productions de longues séries d'articles basiques (comme le drap) diffère avec l'état de tension dans lequel elles se trouvent aujourd'hui pour répondre aux caprices et variations du marché. Il s'agit de ne plus produire pour les stocks, mais pour une demande réelle dans les quantités, qualités et délais exigés par le client. Produire ce qu'il faut, dans le temps requis, pousse à l'adoption de méthodes d'ordonnancement tirées par l'aval qui impliquent une capacité de réaction nouvelle du personnel à conduire les changements nécessaires pour saisir les opportunités qu'offrent les marchés.

Cette gestion de production « juste-à-temps » qui casse radicalement avec la logique « monoproduit, séquentielle et fondée sur des économies d'échelle » (Cohendet, Krasa, Llerena, 1988, p. 71) pose les bases d'une nouvelle économie du temps et commande une nouvelle mobilisation temporelle de la force de travail permettant aux entreprises de se dégager des rigidités de l'horaire collectif.

L'ensemble du personnel que les directions d'entreprise cherchent à responsabiliser sur les objectifs a intégré les contraintes du flux. Derrière les slogans managériaux (les fameux « 0 ») qui présentent les mobiles idéalisés des entreprises, la conjugaison de l'ajustement à la demande (« 0 stock »), de la qualité (« 0 défaut »), de la réactivité (« 0 délai ») et de la

¹³ Sur les fondements de la nouvelle approche de la productivité, voir Philippe Zarifian (1990).

fiabilité des installations (« 0 panne »), met en branle un nouvel ordre productif qui tend à instaurer une nouvelle temporalité soumise continûment à la demande, et qui change du coup la quotidienneté du vécu dans les ateliers de production.

Les exigences du client sont traduites directement au niveau de la production en changements ordonnancés de qualités, de produits, de tonnages à effectuer sur les machines. L'entrée du marché dans les ateliers a donc pour conséquence directe une augmentation de la fréquence des changements de lots ; ceux-ci obligent de vider la machine, de la nettoyer après chaque passage de matière différente, de la régler à nouveau et de la regarnir pour l'article suivant, et rythment ainsi l'activité de travail.

La prescription du flux se transmet non seulement par la fréquence des changements, mais également par les vitesses de production que les machines textiles imposent aux soigneurs et soigneuses (*i.e.* les ouvriers et ouvrières qui ont en charge la surveillance des continus à filer et à tisser). Ces derniers n'ont pas le pouvoir de ralentir ou forcer la cadence, ils doivent suivre le rythme fixé par la machine, et organiser leur activité de travail sur le temps des machines. Ils sont donc à la fois soumis aux contraintes temporelles liées aux cadences de fonctionnement des machines ainsi qu'à la pression directe de la demande.

Dans la mesure où les ouvriers n'ont plus la maîtrise des temps opératoires qui leur permettaient d'exercer un contrôle sur la production et d'adopter une allure de travail sauvegardant leurs intérêts (Pouget, 1998) - l'activité machinique gouvernant l'activité humaine (Zarifian, 1990) - les opérations machiniques deviennent prépondérantes par rapport aux opérations de travail. Les directions d'entreprise concentrent alors leurs efforts sur l'utilisation maximale des capacités du système technique cherchant à réduire les temps de reconversion et les temps d'arrêts imprévus (casses de fils, pannes). Ce n'est plus tant la flânerie de l'homme mais celle de la machine qu'il convient de traiter.

La production en flux tendus pose davantage la question de la productivité en termes d'exploitation et de fiabilisation du système technique, elle ne se désintéresse pas pour autant du travail humain, mais elle ne le considère plus sous l'angle de la productivité apparente de la tâche individuelle. Si les entreprises prêtent toujours autant d'attention au rendement, elles ne l'attendent plus d'une prescription de l'activité de travail proprement dit, mais d'une prescription des résultats. Les salariés ne doivent plus seulement répondre à l'obligation de rendement - que les machines leur imposent par ailleurs - mais également aux obligations : de délai qui engagent leur capacité à suivre le rythme dicté par la nécessité du circuit court, de

flexibilité qui engagent leur capacité à s'adapter aux changements fréquents de lots, de qualité qui engagent leur capacité à se conformer à des paramètres préalablement fixés par le client.

L'autonomie au travail peut transparaître au travers de la déprescription des tâches, rendue possible par la prise en charge automatique des procédés opératoires, mais une prescription plus systématique d'un ensemble d'obligations nécessaires en production à flux tendus la resserre dans des bornes temporelles étanches, où elle se voit soumettre à des contraintes de rythmes automatiques et à de nouvelles normes marchandes. On a affaire à « une autonomie sous contrainte temporelle » (Gollac, Volkoff, 1996, p. 63) où l'assouplissement des règles s'imbrique avec une prescription accentuée des objectifs, en particulier en termes de délai, et un contrôle de la hiérarchie plus renforcé par le développement de l'informatique.

2. Du chronomètre à l'informatique

Le chronométrage - même si son application ne donnera pas lieu à des formes organisationnelles spécifiques - va permettre d'asseoir au sortir de la guerre les vues patronales sur l'organisation du travail en donnant la possibilité d'une maîtrise des temps opératoires par la détermination des temps standards et en renforçant le contrôle sur les ouvriers. Associé à une culture des rendements individuels, il devait permettre de découvrir la « seule meilleure manière » pour accomplir l'ouvrage dans les temps convenus par la direction.

Le chronomètre devait ainsi aider à soumettre l'activité de travail à une normalisation dont le but ultime était de maximiser l'efficacité. Formalisation des connaissances ouvrières, intensification du travail, systématisation des contrôles marqueront la division capitaliste au temps du chronomètre. Parce qu'il a tenté - avec un succès variable - de briser la maîtrise ouvrière des temps de production et des modes opératoires, la sociologie l'a vu comme un instrument politique de domination sur le travail (Durand, 1978 ; Coriat, 1979 ; Doray, 1981).

La prescription calculable de la tâche est aujourd'hui en net déclin (Clot, 1995). Si les directions d'entreprise ont renoncé à l'usage du chronomètre, les fonctions qui lui incombaient ne sont pas pour autant abandonnées. Les fonctions d'assimilation des connaissances ouvrières, d'entraînement de chacun à atteindre son plus haut niveau d'efficacité, de contrôle du rendement du travail, ne nécessitent plus une intervention directe sur le travail humain, elles sont transférées au système technique et se font par l'intermédiaire

de l'activité machinique. La machine, servie par l'outil informatique, prescrit, rythme et contrôle le travail.

Confiné seulement dans des travaux de gestion et de comptabilité dans un premier temps, l'outil informatique est assez rapidement introduit dans les ateliers de production, pour enregistrer et mémoriser toutes les données de production, puis pour contrôler le processus de fabrication, et enfin pour intervenir sur la marche du matériel avec l'équipement de microprocesseurs de commande à la fin de la décennie 1980 (Rabier, 1992). L'informatique couplée à l'automatisation permet d'économiser les frais d'une science de l'exécution qui fixe les temps et mouvements, elle donne également la possibilité de commander et contrôler l'activité de travail à distance. L'informatique ne retravaille-t-elle pas ainsi les fonctions qui étaient assignées au chronomètre : non seulement organe de formalisation des connaissances et de normalisation du travail, mais aussi organe de contrôle et d'intensification du travail ?

L'automatisation/informatisation favorise tout d'abord l'imposition du mode patronal d'appréhension de la réalité productive. La complexité des installations automatisées commande de nouvelles compétences dont une responsabilité plus grande des opérateurs sur les machines en considération de l'objectif de fiabilité du système technique. Dans le même temps, les opérateurs perdent une certaine maîtrise des machines qu'ils avaient jusqu'alors réussi à préserver ; ils voient leur qualification mécanicienne, qu'ils s'étaient forgés par une longue fréquentation aux installations, s'épuiser. Jean-Claude Rabier parle de « banalisation » du travail textile (1992) - la part de traitement de l'information devenant plus importante que la part d'intervention proprement dit comme dans les autres industries automatisées. L'intelligence pratique des installations qui procurait aux travailleurs des savoirs spécifiques, d'autant plus valorisants qu'ils restaient tacites, recule à raison des capacités d'incorporation de ces savoirs par les machines. Ainsi, l'élévation de la qualification, fonction de la complexité machinique, ne doit pas cacher le nouveau pas en avant fait par la rationalisation du travail : les systèmes informationnels incorporent les savoirs ouvriers, les lignes automatisées imposent leur temporalité. Nous rejoignons ici les observations de Jean-Pierre Durand (1991) qui souligne l'homothétie entre l'informatisation et le taylorisme : l'informatisation permet - comme l'OST avant elle - l'accaparement et l'accumulation des connaissances ouvrières, elle conduit à l'objectivation des savoirs complexes.

Ensuite, l'outil informatique offre de fantastiques possibilités de contrôle (Linhart & Linhart, 1998) ; il apparaît d'ailleurs à première vue aux opérateurs comme un « mouchard qui tient l'homme au travail », infallible contrairement aux experts spécialisés des années 1950

chargés d'établir les circonstances variées entourant le travail de l'ouvrier. La maîtrise est dorénavant libérée du contrôle du rendement du travail transféré à la machine. Tous les événements qui interviennent en cours de production sont enregistrés et informent en temps réel la direction, l'opérateur est dans l'obligation de réagir aux interfaces qui signalent les anomalies et détectent les casses. L'entrée de l'informatique dans les ateliers de fabrication permet ainsi d'imposer un contrôle et une quantification de l'activité de travail que le chronométrage et les contrôleurs qui lui étaient affectés n'ont pas su faire accepter. L'asservissement informatique ne peut être contourné comme l'était le contrôle du contremaître.

Enfin, l'informatique peut être utilisée comme un instrument d'intensification du travail, puisqu'elle permet de visualiser le rendement, de rendre compte de son évolution et de tenir ainsi l'opérateur aux objectifs de production. Les ouvriers sont astreints à la nouvelle logique du flux tendu qui ne fixe pas les moyens à utiliser, mais appelle une prescription élargie des buts autour du fonctionnement du système technique (Clot, Rochex, Schwartz, 1990) ; devant s'assurer de la tenue du flux qui conditionne les objectifs de production, ils doivent réagir au plus vite aux informations qu'ils reçoivent de la machine informatisée, et se trouvent dans l'incapacité de tourner les mobiles du capital. Cette prescription des buts que transmet l'outil informatique s'apparente à une intensification du travail. Ne s'agit-il pas alors « d'un *one best way* décentralisé : chacun choisit, c'est-à-dire est contraint de choisir, la méthode de travail, qui pour lui, est la plus rapide, plutôt que celle qui le ménage ou qui lui plaît » (Gollac, Volkoff, 1996, p. 62) ?

Il ne s'agit pas de résumer l'informatique aux fonctions du chronomètre - ce serait une vue très partielle - mais de souligner une homologie fonctionnelle qui montre comment les technologies de l'information, par l'utilisation qui en est faite, poursuivent la rationalisation du travail sans discontinuités, et servent les directions d'entreprise dans la lutte pour l'appropriation des « atomes » de temps dont parle Marx (1867).

L'invariabilité fonctionnelle entre le chronomètre et l'informatique ne doit pas pour autant masquer une certaine déTaylorisation de l'activité individuelle de travail : après tout, la spécialisation fait place à la polyvalence et à la capacité d'adaptation des travailleurs. Il ne faut pas feindre du nouvel usage que les entreprises attendent des travailleurs, mais n'est-ce pas un usage verrouillé par un système d'obligations plus ou moins implicites, qui consiste in fine, à prescrire la subjectivité, et à produire non seulement la coopération des travailleurs que Taylor appelait de ses vœux, mais aussi leur disponibilité - tant physique que psychologique?

3. Les voies nouvelles de la prescription : l'intensification du travail en flux tendus

La gestion de production en flux tendus modifie les aspects internes du temps de travail, elle va à l'encontre de la régularité des séquences de production, de la rigidité des normes de travail ou encore de la programmation de la cadence de l'activité propres à l'ancien mode d'organisation du temps de travail. La demande des clients, et donc le temps des marchés, pèsent davantage sur la nature et le rythme de travail. Les entreprises ont donc aujourd'hui besoin de la mobilisation tendue des salariés sur les nouveaux objectifs de qualité, flexibilité, réactivité et autres prestations servicielles. Il ne s'agit plus pour elles d'imposer un mode d'exécution du travail, dont l'usage du chronomètre dévoilera au grand jour l'hétéronomie, mais de canaliser l'activité par une prescription élargie des buts.

La déprescription des tâches ne signifie pas un déclin du prescriptif qui refaçonnerait complètement les rapports de pouvoir dans le travail, mais une mise en cause de l'opérationnalité de la définition taylorienne des moyens. Les organisations textiles ont tiré les leçons de ce réductionnisme taylorien, elles remplacent aujourd'hui « le dressage opératoire » (Clot, 1995, p. 124) par une logique de l'adhésion, une convocation de tous autour de la performance de l'entreprise, le développement d'une responsabilité technico-économique centrée sur l'obligation de résultat. Pour Yves Clot, Jean-Yves Rochex et Yves Schwartz, nous assisterions au passage d'une prescription taylorienne des opérations à une prescription *just in time* de la subjectivité : « En effet, la tension qui résulte de la déprescription des opérations, conjointement à la montée de la prescription des buts, met à l'épreuve la disponibilité psychologique du sujet : c'est le résultat qui compte. Il ne faut pas 'calculer' son engagement personnel. Un peu comme si le développement de l'activité autorisée par l'incorporation des opérations dans les machines débouchait sur une prescription cognitive subjectivement accentuée » (1990, p. 103). On lâche la bride aux opérateurs sur l'exercice du travail tout en resserrant l'étau par un élargissement de la prescription des buts ; on attend d'eux qu'ils atteignent les objectifs de production fixés à l'avance. Ne développe-t-on pas alors une autonomie qui reste pour le moins « contrôlée » (Coutrot, 1998), construite sur les seuls mobiles du capital, et qui semble rentrer dans le cadre d'une version contemporaine de l'intensification du travail ? Il nous faut maintenant tenter de donner sens à la nouvelle forme de mobilisation de la force de travail.

Les entreprises cherchent à revoir le mode d'usage de leur main-d'œuvre en révisant le principe taylorien de l'instruction qui méconnaissait ou occultait volontairement la subjectivité qui ne se manifesterait qu'à son insu, et en redéfinissant les rapports interhumains fondés sur le modèle paternaliste qui bridait l'investissement subjectif. Comme l'héritage du modèle productif antérieur pèse encore sur les manières de travailler et de se comporter, on observe dans certaines entreprises une gestion différenciée de la main-d'œuvre : les « anciens », à quelques années de la retraite, sont maintenus sur leur poste de travail et restent dans une configuration temporelle assez classique, les « entrants » doivent obligatoirement accepter d'être polyvalents et disponibles et se voient confrontés à de nouvelles normes temporelles.

Avec le renouvellement des générations de salariés, les directions se lancent dans une refonte de l'organisation temporelle du travail qui implique une mobilisation des individus au travail comprenant aussi bien l'engagement de leur subjectivité au service de l'entreprise, que l'acceptation de leur mobilité à son profit et l'augmentation de leur disponibilité à son égard. Le décloisonnement des postes de travail, le développement de la polyvalence, l'invite insistante à la responsabilisation et la disponibilité... participent à cette nouvelle mise en œuvre de la force de travail. Comment interpréter et caractériser ces mutations dans le contenu du travail ? Ne sont-elles pas conditionnées par la volonté patronale d'occuper plus continûment et plus rationnellement le travail vivant à l'instar du travail mort ? Ne reviennent-elles pas au fond à une intensification du travail humain concomitante de l'engagement maximal des machines ?

Il faut considérer les mutations du travail en rapport à la volonté de pallier la discontinuité de l'organisation de la production ; la question essentielle est celle de la tension des flux. Dans les ateliers textiles de l'après-guerre, « chaque opération était isolée de la précédente et de celle qui la suivait, chaque atelier était physiquement séparé de l'autre par des murs, des étages, des voies de communication » (Rabier, 1992, p. 1002) ; à ce « modèle de l'espace fonctionnel » (Fischer, 1995) correspondait le mode d'affectation du personnel : « un ouvrier - un poste » qui confinait les salariés dans leur salle et sur leurs métiers. De manière à contrôler l'ensemble de l'effectif, le personnel était soumis à une utilisation stricte de l'espace : le périmètre de déplacement de chacun était limité à la fonction qu'il avait à remplir, et il ne devait en aucun cas franchir les cloisons qui le délimitaient. L'étanchéité des cloisons entre les différentes opérations de production, mais aussi entre les différents services de l'entreprise, traduisait une stricte séparation horizontale des tâches peu soucieuse de

l'amélioration de la continuité du processus de production. Les entreprises ont dû s'attaquer non seulement aux structures existantes, qui ne permettant pas de liaisons fonctionnelles, généraient des temps morts et des malfaçons, mais aussi aux habitudes que la rigidité organisationnelle de la fixité du poste a forgées.

Le décloisonnement des postes devient vraiment réel pour les salariés avec l'élargissement horizontal des activités qui prend souvent la forme du recours à la polyvalence. En éliminant le travail complexe du cœur du procès de travail, l'automatisation rend possible les permutations sur poste. Les conducteurs des machines deviennent interchangeables et peuvent être affectés indifféremment sur un tronçon de la ligne de production. Cette interchangeabilité, indice d'une séparation toujours accentuée entre l'outillage et les opérateurs (Naville, 1962), permet de confier à la surveillance et au contrôle d'un ouvrier différents types de machine : plus mobile, il peut surveiller un nombre plus important de machines et voit sa charge de travail augmenter.

La polyvalence qui accompagne l'économie de travail vivant (l'effectif est désormais calculé au plus juste) apparaît en fait comme une méthode d'organisation, qui vise, en rendant les ouvriers interchangeables, non seulement l'intensification du travail, mais également l'accroissement de la mobilité des forces de travail en présence : le but est de disposer d'un personnel, opérationnel sur plusieurs postes, capable de remplacer les absents ou d'intégrer une équipe qu'un surcroît d'activité nécessite de renforcer.

Le recours à la polyvalence se double d'un appel à la disponibilité à l'égard de l'entreprise - tant psychologique que physiologique. Les nouvelles prescriptions du flux commandent un « travail à la carte » selon la désignation même des exécutants, qui font de la disponibilité psychologique comme de l'intégrité physique de nouveaux facteurs de productivité. On requiert du personnel non seulement une aptitude à intégrer les objectifs de l'entreprise, à intérioriser ses valeurs, mais aussi une disponibilité et une mobilité physiques régies d'abord en fonction de la demande et qui se traduisent par l'exécution d'heures supplémentaires, le changement d'équipe dans la semaine, la rotation sur les postes, etc. Pour répondre aux fluctuations de la demande, outre la modulation annuelle des horaires, on tend donc à flexibiliser le temps de travail dans le cadre même des horaires postés. La compétence se mesure alors moins aux connaissances et savoir-faire acquis qu'au degré de malléabilité de la main-d'œuvre, notamment au niveau du temps de travail. Pour témoignage cette définition de la compétence d'un responsable de production d'une filature lorraine : « *Disponible et polyvalent, même au niveau des équipes... vous dites à une personne qui arrive à 5 heures, de*

partir à 6 heures pour revenir l'après-midi, c'est assez dur ! Ceux qui comprennent que c'est dans notre intérêt, ils le font. On n'en trouvera pas beaucoup, mais ce sont ceux-là les plus compétents, ceux qui savent être à la fois polyvalents et disponibles. »

La disponibilité fait donc désormais partie des nouvelles compétences requises - l'encadrement en fait même l'indice de la motivation des salariés. Ces derniers doivent intégrer la rationalité portée par les directions et ne peuvent se délier de la nouvelle temporalité industrielle sans compromettre la compétitivité des entreprises. La mise en responsabilité du personnel, le recours à des formes de participation plus ou moins élaborées participent à ce que Danièle et Robert Linhart appellent « une bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés » (1998, p. 307), pour faire « descendre ensemble l'âme et l'économie à l'atelier » (Clot, Rochex, Schwartz, 1990, p. 113), pour faire admettre les nouvelles pressions temporelles qui résultent des nouveaux foyers d'intensité du travail propres à la production en flux tendus que sont la polyvalence, la disponibilité et la prescription de la subjectivité. L'autonomie gagnée au travail ne saurait être mesurée qu'à l'aune de la version contemporaine de l'intensification du travail qui se dessine : le travail est d'autant plus intense que les travailleurs sont plus mobiles, plus polyvalents, plus disponibles, plus responsables, plus coopératifs... qu'ils consentent pour tout dire à la rationalisation du travail sans hostilité, indifférence ou passivité.

En fin de compte, la rationalisation du travail et les politiques participatives qui les accompagnent (plus ou moins formalisées selon les entreprises) semblent préparer la voie à une nouvelle organisation temporelle du travail - flexible et individualisante - qui tente de répondre aux obligations nécessaires à la fabrication en flux à la demande. Le nouvel ordre productif émergent ne semble pas pour autant engendrer un déclin du prescriptif. Bien au contraire, de nouveaux canaux de la prescription rendent les contraintes du travail - en particulier dans leur dimension temporelle - de plus en plus difficiles à contourner, ils les « naturalisent » ; ainsi, ce n'est plus le chronomètre qui impose le rythme à l'opérateur mais la discipline du flux, ce n'est plus le contremaître qui lui prescrit les modes et temps opératoires mais la machine informatisée, ce n'est plus la direction qui lui fixe la qualité et le délai qu'il doit respecter mais le client. L'opérateur pouvait ne pas se plier aux prescriptions du chronomètre, du contremaître et de la direction, il peut difficilement échapper à celles du flux, de la machine et du client. Ne pouvant se défaire de l'emprise des flux tendus, l'homme au travail ne risque-t-il pas alors de devenir rien d'autre que « la carcasse du temps » ?

Références bibliographiques

- Cohendet P., Krasa A. et Llerena P., 1988, « Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente » in *L'après-taylorisme* (éd. : Cohendet P., Hollard M., Malsch T. et Veltz P.), Paris, Economica, pp. 55-73.
- Clot Y., 1995, *Le travail sans l'homme ?* Paris, La Découverte.
- Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y., 1990, *Les caprices du flux*, Paris, éd. Matrice.
- Coriat B., 1979, *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgois.
- Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte.
- Doray B., 1981, *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Paris, Dunod.
- Durand C., 1978, *Le travail enchaîné : organisation du travail et domination sociale*, Paris, Le seuil.
- Durand J-P., 1991, « Travail contre technologie » in *Sortie de siècle*, Paris, éd. Vigot, pp. 33-75.
- Fischer G-N., 1994, « Espace de travail et appropriation » in *Traité de sociologie du travail* (sous la direction de De Coster M. et Pichault F.), Bruxelles, De Boeck, pp. 453-474.
- Gollac M., Volkoff S., septembre 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°14, pp. 54-67.
- Grossin W., 1994, « Les temps de travail » in *Traité de sociologie du travail* (sous la direction de De Coster M. et Pichault F.), Bruxelles, De Boeck, pp. 127-144.
- Jacquot L., 1998, *Rationalisation du modèle de production et expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la modernisation*, Université de Nancy 2, U.F.R. Connaissance de l'Homme, Thèse pour le Doctorat en Sociologie.
- Linhart D., Linhart R., 1998, « L'évolution de l'organisation du travail » in *Le monde du travail* (Sous la direction de Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D.), Paris, La Découverte, pp. 301-309.
- Marx K., 1985 (1867), *Le capital*, Livre I, Paris, Flammarion.
- Naville P., 1961, « Division du travail et répartition des tâches » in *Traité de sociologie du travail* (sous la direction de Friedmann G. et Naville P.), Paris, Armand Colin, tome 1, pp. 371-386.
- Pouget M., 1998, *Taylor et le taylorisme*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Rabier J-C., 1992, *Changement technique et changement social. Le cas de l'industrie textile*, Université de Lille 3, Thèse pour le Doctorat d'Etat en Sociologie.

Veltz P., 1992, « Hiérarchies et réseaux dans l'organisation de la production et du territoire » in *Les régions qui gagnent* (sous la direction de Benko G. et Lipietz A.), Paris, PUF, pp. 294-313.

Zarifian P., 1990, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.

- II -

JACQUOT L., SETTI N., septembre 2002, « Aménagement et réduction du temps de travail, modes de gouvernement des organisations et différenciations sociales », *Annales de la Faculté de droit, économie et administration de Metz*, Université de Metz, n°2, pp. 293-308.

**Aménagement et réduction du temps de travail, modes de gouvernement
des organisations et différenciations sociales – Confrontations monographiques**

Résumé :

L'évolution du temps de travail en France de la fin du dix-neuvième siècle à nos jours est profondément marquée par un double mouvement : d'une part, une réduction significative et continue de la durée du travail sur le long terme ; d'autre part, une diversification récente des durées du travail et des modalités d'organisation du temps de travail. Ces transformations induisent un éclatement croissant des formes d'horaires et des durées individuelles et collectives de travail. Nous nous proposons ici d'évaluer les conséquences de cette différenciation des temps travaillés, et de saisir plus précisément la place de l'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT) engagé par les entreprises suite à la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail dans les modes de gouvernement des organisations. Nous cherchons surtout à saisir – à partir de 10 monographies – comment l'appropriation et l'application des 35 heures par les entreprises peuvent produire une diversification des normes temporelles de travail et contribuer à l'autonomisation, voire la ségrégation d'individus, par le recours à la flexibilité (externe et interne) et l'individualisation accrue du (temps de) travail.

Mots-clefs :

Aménagement et réduction du temps de travail, flexibilité, mode d'emploi, individualisation du travail, instrumentalisation.

L'évolution du temps de travail en France de la fin du dix-neuvième siècle à nos jours est profondément marquée par un double mouvement : d'une part, une réduction significative et continue de la durée du travail sur le long terme ; d'autre part, une diversification récente des durées du travail et des modalités d'organisation du temps de travail. Ces transformations induisent un éclatement croissant des formes d'horaires et des durées individuelles et collectives de travail (Gauvin, Jacot, 1999). Nous proposons ici d'évaluer les conséquences de cette différenciation des temps travaillés, et de saisir plus précisément l'individualisation et l'hétérogénéisation du temps de travail (Supiot, 1999) institutionnalisées en quelque sorte par la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

Il s'agit de voir quelle peut être la place de l'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT) dans les processus de différenciations sociales liés à l'emploi. Ne vient-il pas accentuer l'hétérogénéité des marchés du travail et offrir les occasions pour prolonger le processus de transformation de la norme salariale mettant en cause la norme sociale et institutionnelle des « trente Glorieuses »¹⁴ ? La diversification des temps de travail qui s'accroît avec les 35 heures ne risque-t-elle pas de renforcer une autre diversification : celles des formes d'emploi ? Y a-t-il une relation de causalité entre ARTT et développement de nouvelles formes particulières d'emploi ou faut-il y voir une simple coexistence des modalités de flexibilisation de la main-d'œuvre (Célérier, Tengour, 2001) ? L'ARTT ne permet-il pas d'asseoir un nouveau régime néo-libéral de mobilisation de la force de travail qui exclut les acteurs collectifs (Coutrot, 1998) *via* l'individualisation des temps de travail et des catégories de personnel qui leur sont affectées ? Ne favorise-t-il pas un processus de différenciation sociale dont la traduction – déstructuration et affaiblissement des collectifs de travail – permettrait le consentement aux nouvelles normes et contraintes productives ?

Nous cherchons donc à saisir – à partir de nos enquêtes de terrain (*cf.* infra encart méthodologique) – comment l'appropriation et l'application des 35 heures par les entreprises peuvent produire une diversification des normes temporelles de travail et contribuer à l'autonomisation, voire la ségrégation d'individus, par le recours à la flexibilité (externe et interne) et l'individualisation accrue du (temps de) travail. Nous faisons l'hypothèse que la mise en œuvre de l'ARTT a la propriété de mettre en lumière la différenciation sociale qui tend à se développer dans les entreprises ; celle-ci peut prendre la forme d'une segmentation

¹⁴ On entend habituellement par « normes classiques du salariat » la forme d'emploi dominante ou typique qui se caractérise par la fermeté du lien salarial, la stabilité et les possibilités de carrière, l'unicité de l'employeur, le temps plein, la spécificité du lieu de travail, l'origine essentielle des ressources.

des emplois, autrement dit d'une diversification des groupes au sein même des organisations en fonction des statuts sociaux, ou/et d'une individualisation des situations de travail conduisant à une « communautarisation molle » (Courpasson, 2000). L'objectif de cette contribution est donc *in fine* de proposer des pistes quant à la compréhension des nouveaux modes de gouvernement des organisations et des effets que ceux-ci peuvent générer en termes de différenciation sociale.

Encart Méthodologique

Nous nous appuyons sur une recherche en cours menée pour le compte de la Direction de l'Animation, de la Recherche et des Etudes Statistiques (DARES) et de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF) qui porte sur les effets induits de la réduction du temps de travail telle qu'elle est appliquée en Lorraine dans le cadre de la loi Aubry 1. Cette étude est fondée sur dix monographies d'entreprises qui relèvent aussi bien du secteur industriel que des services. L'analyse est donc avant tout qualitative s'appuyant sur des confrontations monographiques établies à partir de documents d'entreprise (bilan social, archives, accord RTT) et d'une série d'entretiens avec différents acteurs (direction et le plus souvent le responsable des ressources humaines, délégués syndicaux ou salariés mandatés signataires et non signataires de l'accord RTT, cadres, agents de maîtrise, employés ou/et ouvriers).

Nom	Secteur d'activité	Effectif total de l'entreprise	Syndicat(s) signataire(s)	Nature de l'accord	Nombre d'embauches ou maintien d'emploi	Modalités RTT
<i>Pharma</i>	Pharmacie	41	CFDT salarié mandaté	Déf.	2,35	Annualisation – jours de repos sur l'année
<i>Loisirs</i>	Hôtels et restaurants	88	CFDT UNSA	Off.	3	Annualisation Compte épargne temps
<i>Plastu</i>	Transformation de matières plastiques	114	CGT CFDT	Off.	9	Modulation - Création d'équipes de suppléances Personnel de jour réduction 10% - Personnel en équipes réduction 15%
<i>Motors</i>	Métallurgie	416,6	CGT CGC	Off.	25	Annualisation du temps de travail
<i>Bus</i>	Transport	47	CGT	Off.	3	Cycles de travail Réduction quotidienne
<i>Agri</i>	Commerce de gros en produits alimentaires	239,33	FGSOA CFDT (non signataire)	Off.	14,36	Annualisation – Hebdomadaire par jour ou ½ journée Compte épargne temps
<i>Immo</i>	Immobilier	256,7	CFDT (1999) CGT (2001) CGC (2001)	Off.	16	Annualisation Hebdomadaire, par quinzaine, par trimestre
<i>Electro</i>	Fabrication de petit électroménager	865	CFDT FO CGC CGT (non signataire)	Déf.	46	Annualisation Compte épargne temps
<i>Cera</i>	Céramique d'art	46,29	CGT Salarié mandaté	Off.	2,78	Annualisation du temps de travail Cycles de travail
<i>Auto</i>	Concessionnaire automobile	49,5	CFTC Salarié mandaté	Off.	12	Annualisation

1. ARTT et flexibilité

1.1 La flexibilité au cœur des négociations

Plusieurs recherches ont déjà montré la difficulté de saisir véritablement les « 35 heures » sans les rapporter au processus de modernisation dans lequel sont engagées les entreprises qui touche à la fois à l'organisation, la mobilisation et la gestion de la force de travail. Si la flexibilité est ainsi au cœur des négociations, c'est parce qu'elle est tout simplement le maître-mot des nouveaux modes de gouvernement des entreprises. Ainsi la réduction de la durée du travail est conçue par les entreprises « pionnières » (Acouturier, Coutrot, 2000) de notre panel comme un outil de changement ; il s'agit de rechercher et concevoir des nouveaux modes d'organisation et de gestion du temps de travail pour gagner en flexibilité. L'annualisation et/ou la modulation sont alors adaptées par les entreprises.

L'annualisation est retenue chez ELECTRO, elle s'inscrit dans le cadre d'un plan de redéploiement industriel pour baisser la masse salariale, et doit, en partie, permettre de réduire les coûts et d'améliorer le service pour l'ensemble des unités. Pour MOTORS, l'annualisation du temps de travail s'apparente au mode d'ARTT le plus adéquat pour réaliser le compromis affiché dans l'accord : réduction de la durée du travail et embauches lui étant afférentes contre innovations organisationnelles et gestionnaires tant dans les ateliers que dans les bureaux. Pour AGRI, l'annualisation doit permettre l'institutionnalisation de la flexibilité nécessaire pour répondre aux pics d'activité au moment de la moisson tout en stabilisant la masse salariale puisque l'objectif est aussi de supprimer les heures supplémentaires. Chez BUS, le dispositif Aubry est l'occasion de réorganiser le travail par une nouvelle gestion des temps de travail pour chaque catégorie de personnel qui se traduit par une forme de modulation périodique des horaires individuels de travail (principe de roulement cyclique sur 12 semaines pour les conducteurs et 4 semaines pour les agents d'atelier et les contrôleurs). Le préambule de l'accord d'AUTO annonce l'un des buts du passage aux 35 heures : faire face aux fluctuations d'activité par une annualisation et une organisation optimale des temps de travail permettant d'une part, des gains de productivité, et d'autre part, une amélioration des conditions de travail. La Direction de CERA affiche clairement dans l'accord signé que le premier objectif de la réduction du temps de travail est de développer la flexibilité organisationnelle de la société afin d'améliorer la productivité et de mieux répondre à l'évolution cyclique et à la nature volatile de la demande. Enfin, PLASTU par une modulation

de type 2¹⁵ veut réorganiser la production et trouver elle aussi une meilleure gestion du personnel qui limiterait au maximum le recours aux heures ou au personnel supplémentaires en période de forte activité ainsi qu'au chômage partiel en période de faible activité.

Peut-on en conclure que l'ARTT offre l'occasion de revenir sur l'hétérogénéisation des emplois en substituant des embauches au recours à la flexibilité externe ? Ou, *a contrario*, dans le souci de préserver un effectif calculé au plus juste (malgré les embauches générées par les 35 heures), pour combler le temps libéré et traiter l'incertitude organisationnelle liée à l'ARTT (malgré la formalisation accrue du temps de travail), les entreprises ne risquent-elles pas de recourir plus systématiquement aux formes d'emploi atypiques, de contribuer à l'émergence de nouveaux usages de la flexibilité, et du coup de poursuivre une segmentation des emplois pouvant produire des clivages entre les salariés permanents et les salariés occasionnels ou périphériques ?

La dérégulation du temps de travail – est-il nécessaire de le rappeler – n'a pas été initiée par la loi « Aubry », celle-ci en fixant la durée légale hebdomadaire à 35 heures a même été pensée comme un instrument pour reconstruire juridiquement et socialement des normes temporelles (Thoemmes, 1999) et inverser le mouvement de déréglementation et de déstandardisation du travail salarié. Pour autant, la disparité des régimes temporels de travail pratiqués par les entreprises dans le cadre des 35 heures semble s'accroître, et si la flexibilité accrue des temps travaillés signifie pour nombre d'entreprises une dé-précarisation de l'emploi (Pélisse, 2000), elle se double pour d'autres d'une flexibilité externe qui n'est pas sans renforcer le processus de segmentation du marché du travail et relativise les effets emplois de la réduction de la durée du travail.

Il faut donc interroger la relation entre l'ARTT et les modes de gestion de la main-d'œuvre pour éclairer les conséquences sociales, car le « (...) le mode d'emploi, c'est-à-dire le type de contrat de travail, les modalités d'accès au marché du travail et les conditions d'emploi, constitue aujourd'hui une des lignes de partage fondamentales entre les différentes catégories de salariés » (Maruani, 1989, p. 32).

¹⁵ La modulation de type 2 supprime le surcoût des heures supplémentaires en ne versant ni les majorations, ni le repos compensateur pour les heures effectuées au-delà de la durée légale dans les limites fixées par l'accord en respectant les maxima. L'accord doit prévoir une contrepartie pour les salariés. Sur les dispositifs de modulation, voir l'article de C. Bloch-London : « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et emploi*, n° 83, juillet 2000.

1.2 35 heures et modes d'emploi

Lorsqu'il s'agit d'interroger la relation de causalité entre ARTT et le développement de certains modes d'emploi, nous pouvons dire que ce lien est parfois lâche.

Pour MOTORS, le premier effet à noter est la création de 25 embauches sous contrat à durée indéterminée. L'entreprise ne met pas pour autant un coup d'arrêt au recours à la flexibilité externe. L'entreprise fait appel à une cinquantaine d'intérimaires en moyenne par an. Ces personnes sont surtout recrutées pour la production. L'intérim reste pour la société le moyen de gérer au mieux la charge, l'activité en fonction des personnes. C'est une souplesse importante en termes d'organisation pour l'entreprise. En fait, l'intérim dépend des fluctuations de l'activité et non des 35 heures.

Chez ELECTRO, les anciens palliatifs de gestion de l'emploi resurgissent : « *Mais en réalité, les problèmes qu'on avait, il y a une dizaine d'années, il y a 5 à 10 ans, sont toujours existants. On les vit différemment parce qu'ils sont compensés par des artifices, qui sont des stagiaires, qui sont toujours des intérim, des heures sup., des astreintes, des week-end ici et là, ou les soirs. Alors ils sont certainement plus d'une même ampleur. Parce que le contexte a changé. Mais ils existent encore.* » (entretien avec le délégué syndical CGC, signataire de l'accord, janvier 2001). ELECTRO reconstitue alors son volant de flexibilité externe, en d'autres termes son volant de personnels temporaires, un volant toutefois moins volumineux que le précédent : « *C'est vrai que le tampon, c'est de faire venir des intérimaires un certain nombre de fois, mais je pense qu'on en a moins, on en a beaucoup moins, moins d'intérimaires sur le montage des produits finis (...)* » (entretien avec le chef d'atelier – fabrication du grille-pain, mai 2001). La résurgence de la flexibilité externe est l'une des solutions adoptée par la Direction d'ELECTRO pour répondre aux achoppements consécutifs à l'ARTT.

Pour IMMO, avant l'application des 35 heures, les heures supplémentaires sont pratiquement inexistantes car selon la direction : « *On travaille sur un dispositif extrêmement normalisé, presque prévisible un an à l'avance. Les heures supplémentaires, pour nous, c'est des accidents, donc... tout est normalement prévisible.* » (entretien avec le directeur général, avril 2001). L'activité de la société lui permet d'avoir une activité régulière sur l'année, les absences prévisibles des salariés sont résolues par l'embauche ponctuelle de CDD pendant la période des congés annuels, en été. Cette pratique de gestion de l'emploi est dupliquée avec la mise en place du dispositif Aubry.

De même, on retrouve chez AGRI, dont l'activité connaît des pics importants pendant l'été, un recours aux contrats de saisonniers pratiquement similaire avant et après la mise en application des 35 heures. Ces nouvelles embauches n'ont pas réduit le recours aux travailleurs saisonniers pendant la moisson : *« (...) nous faisons toujours appel aux saisonniers en période de moisson, un peu moins. On a réussi quand même à compresser un peu (...) on avait dit aux chefs de centre, attention, on va quand même essayer de diminuer le nombre des saisonniers, il y aura quand même des gens en plus, mais malgré tout, on est obligé d'en prendre. Ils sont obligés, ils ne peuvent pas faire autrement parce que bon, même si on enlève les 6 du machinisme il reste une dizaine de CDI embauchés sur l'ensemble de nos sites. C'est pas trop, c'est pas assez pour compenser le travail saisonnier. Donc on continue comme avant à en prendre (...) on a une quarantaine de salariés saisonniers. L'année dernière c'est ce qui s'est passé. »* (entretien avec le chef du personnel, février 2000).

Dans le cas d'AUTO, avant et après l'application des 35 heures, le recours à l'intérim, à la sous-traitance et au CDD reste tout aussi marginal pour la société. Le recours à certaines formes d'emploi est reproduit à l'identique après l'application des 35 heures dans l'entreprise. On peut penser que d'aucunes entreprises croient en l'efficacité des méthodes qu'elles pratiquent ordinairement dans la gestion de leurs embauches, et ne souhaitent donc pas en changer.

La mise en place des 35 heures a permis à la Direction de CERA d'avaliser son projet de flexibilité organisationnelle. Cette dernière apparaît comme un impératif pour adapter l'entreprise aux nouvelles conditions économiques du marché et surtout à la nature cyclique de l'activité. L'objectif est atteint à travers l'instauration d'un système d'annualisation du temps de travail. La contrepartie de cette flexibilité est le recrutement de 3 salariés, ce qui constitue un impact économique positif de l'ARTT. Il faut cependant nuancer cet impact, puisque, selon les propos de la direction, ces embauches étaient prévues depuis 2 ans, donc bien avant la mise en place du dispositif Aubry. On voit nettement l'effet d'aubaine dans la signature d'un accord Aubry I chez CERA.

Lorsque l'on analyse d'autres structures, on voit que la mise en place de la loi Aubry produit une coexistence de modalités de flexibilisation de la main d'œuvre.

Chez BUS, la mise en application de la semaine de 35 heures a opéré ainsi un glissement de la politique de gestion de la main d'œuvre vers des pratiques de recours systématique aux formes d'emploi atypiques. Ces dernières deviennent véritablement structurantes des logiques

d'usage de la main d'œuvre. Aussi, l'entreprise dispose-t-elle aujourd'hui d'un pool régulier de 4 à 5 travailleurs à durée déterminée en turn-over régulier sur qui pèsent d'ailleurs les aléas de fonctionnement de la gestion des temps de travail.

Chez LOISIRS, les 35 heures participent à une nouvelle forme d'usage d'emplois atypiques – en l'occurrence ici les emplois saisonniers dont la durée s'allonge – qui tend à l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés permanents. Pour faire face aux journées d'absence supplémentaires ponctuelles générées par l'annualisation, mais aussi à moyen terme par celles du compte épargne temps, on assiste à l'émergence de nouvelles formes d'usage de la flexibilité externe : les saisonniers viennent suppléer les permanents, ils ne se contentent plus uniquement de les seconder. Les saisonniers prennent désormais le relais lorsque les permanents ont leur quota d'heures.

Chez ELECTRO, la mise en place de l'annualisation doit limiter le recours à l'intérim et faire disparaître les heures supplémentaires effectuées par les salariés. En fait, la souplesse est obtenue en vase clos pour le responsable de production qui parle d'« intérim par CDI », puisque le personnel permanent est tenu vers le bas en période creuse pour le faire venir plus longtemps en période haute, sans faire appel à la main d'œuvre intérimaire, ou de façon exceptionnelle – lorsqu'il faut par exemple à Noël pallier l'absentéisme de l'ensemble des salariées en 4/5 annualisé. Dans cette entreprise, les licenciements consécutifs au plan de redéploiement industriel et le dispositif d'ARTT appellent la mise en branle de nouvelles pratiques de gestion de l'emploi qui se traduisent par la substitution de la flexibilité externe par la flexibilité interne. Pour les 718 salariés restants (614 équivalents temps pleins) qui voient leur temps de travail réduit s'opère un redéploiement de leurs compétences – plus ou moins important et inégal selon les catégories de personnel.

PHARMA développe les contrats flexibles. Dans les conditions antérieures, si un pharmacien assistant exerçait son activité dans deux officines, deux contrats de travail définissant strictement ses horaires étaient exigés, toute modification devant faire l'objet d'une information auprès de l'Ordre. Dans les conditions présentes, les contrats sont « multi-sites » explicitement pour les derniers recrutés et tacitement pour les plus anciens. Pour ces derniers, les contrats de travail n'ont pas été refaits mais dans la mesure où ils ont adhéré au protocole d'accord sur la réduction du temps de travail, cette adhésion vaut acceptation de l'appartenance à ce pool de personnel commun et de la mobilité entre officines qu'elle peut supposer. Le protocole rappelle en effet les éléments constitutifs de l'unité économique dont la mobilité et la permutabilité du personnel à l'intérieur de l'ensemble des sociétés.

En revanche, la mise en place du dispositif Aubry permet à la Direction d'IMMO de déprécariser l'emploi de certains de ses salariés. L'accord prévoit effectivement pour les salariés en contrat emploi ville et en contrat emploi consolidé, occupant des postes pérennes de bénéficier de la transformation de leur contrat en CDI. Il s'agit de transformer des emplois considérés comme temporaires en emplois permanents. En fait, la pérennisation concerne d'autres types d'emplois non permanents puisque des embauches définitives ont lieu également pour un emploi-jeune et deux contrats initiative-emploi.

L'enquête réalisée auprès de PLASTU nous informe sur le recours à la flexibilité externe après la mise en place des 35 heures et l'embauche de 9 nouveaux salariés. En effet, l'entreprise a diminué son coût du travail en restreignant le recours aux heures supplémentaires par un système de modulation, mais ce dernier ne permettant pas de pallier toutes les absences dues aux récupérations, elle fait appel au travail intérimaire de façon plus systématique. La dissociation accrue entre le temps de l'organisation et les différents temps individuels est compensée par l'entreprise par un nouvel usage de la flexibilité externe : « (...) *les intérimaires, avant on ne les gardait pas aussi longtemps que ça tandis que maintenant des intérimaires, il y en a presque toute l'année quand même. Avant, c'était plutôt par périodes... hautes et machins là, tandis que maintenant les intérimaires, il se trouve qu'on les garde... toute l'année.* » (entretien avec le délégué syndical CFDT, février 2000) – « (...) *nous si on prend des intérimaires c'est qu'on a trop de boulot quoi, c'est qu'on arrive pas à suivre, quoi. La plupart du temps, s'ils prennent des intérimaires c'est pour le problème des enrouleurs parce que le problème d'enroulement c'est pour reprendre les bobines et puis pour les rattraper, quoi pour pas les mettre au broyage, quoi pour pas les recycler. Normalement, on a 4 machines par régleur, et normalement par la suite, il ne devrait pas y avoir d'intervention de personnes extérieures pour reprendre le produit. Normalement, le produit il doit sortir impeccable. Bon, les intérimaires qui sont là c'est parce bon il y a les moyens techniques qui sont pas encore au point et ils sont là pour subvenir aux besoins.* » (entretien avec un régleur, avril 2000).

Dans cette dernière possibilité de relation avérée dans la coexistence de flexibilisation de la main d'œuvre, on peut noter une autre forme de rapport, celle entre l'emploi à statut et l'emploi à « status » intermédiaire pour reprendre la typologie de D. Schnapper (1989). L'emploi à statut se polarise autour de l'activité professionnelle et « (...) grâce à elle s'organise le rapport au temps quotidien, hebdomadaire et annuel » (p. 6). Le « status »

intermédiaire concerne l'ensemble des catégories que les statisticiens désignent comme formes particulières de l'emploi ou emplois précaires ; selon l'auteur, « (...) les bénéficiaires de ces emplois obtiennent certains des avantages que donne l'emploi à statut : le salaire même s'il est faible, l'identité liée à l'exercice d'une activité professionnelle régulière, l'organisation du temps quotidien » (p. 11).

On peut affirmer que la division des travailleurs en fonction des statuts issus de l'emploi est un moyen de diminuer ou au moins de stabiliser la masse salariale. Par exemple, chez AGRI, les salariés temporaires (en CDD, en intérim ou saisonniers) n'ont pas en termes de salaires les mêmes droits puisqu'ils ne bénéficient pas de primes dites « RTT » censées compenser la perte des heures supplémentaires, ou encore leurs salaires ne sont pas lissés, ou encore – hors du gel des salaires pratiqué dans l'ensemble des entreprises du panel – ils ne sont pas concernés par les promotions individuelles à l'instar de la main d'œuvre permanente.

L'extension des formes particulières d'emploi semble être la conséquence visible de la recherche d'une flexibilité par les entreprises. Cela n'est que la partie émergée d'un iceberg. Le recours à la flexibilité dite interne est nettement pratiqué après l'application des 35 heures dans les entreprises enquêtées. Selon T. Coutrot (1999), les 2 modalités de flexibilité externe et interne sont plus complémentaires qu'alternatives.

La mobilisation par les entreprises de la flexibilité prend différentes formes : la polyvalence, l'aménagement du temps de travail et la transformation dans l'organisation du travail.

Chez MOTORS, on peut noter une nouvelle combinaison de la flexibilité externe (recours à l'intérim) et interne (développement de la polyvalence, mobilité entre les équipes – passage d'un horaire d'équipe à un horaire de journée...). Dans le cas de PLASTU, il est pratiqué une réorganisation consécutive à la réduction du temps de travail qui doit en partie compenser le coût qu'elle génère malgré les aides de l'Etat (+ 2% de la masse salariale) *via* la réduction des heures supplémentaires, l'amélioration de la qualification du personnel, une augmentation de la durée d'utilisation des équipements... un « *meilleur fonctionnement des ateliers* » (entretien avec le directeur du site, janvier 2000). Par ailleurs, les nouvelles modalités du temps de travail permettent à la fois de faire tourner le parc-machine sans interruption et de fonctionner en continu avec la réorganisation des équipes de production, et de répondre aux fluctuations d'activités avec l'introduction de la modulation. De plus, l'introduction des horaires variables par le système de découpage de la journée de travail en plages fixes et plages variables offre une autonomie relative dans l'aménagement de la journée de travail aux salariés.

Chez BUS, on peut voir que pour les salariés du service administratif, la réduction du temps de travail s'est accompagnée d'une relative polyvalence : le service comptabilité assurant par exemple une partie des responsabilités du service financier et vice et versa. La nouvelle gestion du temps de travail s'est également appuyée sur une distinction entre temps effectifs de travail et temps annexes de travail. Les temps annexes sont des temps alloués aux prises de service, temps de caisse, et autres sujétions du service comme encore le démarrage et temps de chauffage des véhicules qui n'incombent plus aux chauffeurs mais aux agents d'atelier.

La nouvelle organisation de PHARMA n'effectue pas de changement dans le recours aux formes d'emploi traditionnelles, la modification porte dans les fonctions du personnel permanent ou « professionnels de la pharmacie », il s'agit plus précisément de flexibilité potentielle. Il en ressort donc l'acquisition d'un potentiel de flexibilité dans la gestion de l'emploi : c'est la réponse aux problèmes de remplacements (dans le cadre de la réduction du temps de travail ou non), l'adaptation des besoins de main d'œuvre en fonction des pointes ponctuelles de fréquentation de la clientèle. Pour certains, cette mobilité est réelle ; pour d'autres, elle n'est que potentielle. La pharmacienne assistante précise ainsi : « *Selon les besoins en personnel, j'ai évolué pas mal dans deux des autres pharmacies (...) Avant que je n'arrive, aller dans les autres officines ça ne se faisait pas. Tout le monde n'est pas mobile, c'est surtout les personnes qui sont là depuis peu* ». D'autres salariés soulignent respectivement : « *je vais dans les autres officines mais c'est exceptionnel* » (préparatrice), « *je ne tourne plus entre les pharmacies ; on l'a fait au début quand on s'est associé* » (conditionneuse). L'activité du Groupe d'Intérêt Economique créé en septembre 1998 nécessite parfois l'activation ponctuelle de cette mobilité : « *parfois je demande de l'aide dans l'une des officines, ça peut être une apprentie, une conditionneuse, une préparatrice* » (conditionneuse).

Chez AGRI, les embauches réalisées se sont traduites par le recours à des gens de formation « polyvalente », c'est le cas d'un salarié interrogé et nouvellement embauché, il est d'abord entré dans l'entreprise ponctuellement en tant que saisonnier puis il est recruté en machinisme et, en fait, selon les besoins du site, il fait office de cinquième chauffeur. C'est le cas également d'une salariée embauchée avec l'application des 35 heures, elle était vacataire, employée en tant que saisonnière, au silo pendant la moisson, son contrat est reconduit, à durée indéterminée cette fois, puisqu'elle devient responsable de magasin par la suite.

La polyvalence est également de mise chez AUTO, elle est effective pour le service commercial. Quatre employées travaillent ensemble (secrétariat et standardiste) et se remplacent mutuellement toutes les deux semaines, le lundi, « jour de RTT » concédé à ce service en l'absence de livraison ce jour de la semaine.

L'ARTT favorise la flexibilisation du travail, il ne donne pas un coup d'arrêt aux pratiques de flexibilité (interne et externe), il peut les rendre même plus combinables.

2. ARTT et individualisation des situations de travail

2.1 Disparité des régimes temporels et dislocation du collectif de travail

En se fondant sur l'analyse monographique du processus de négociation de la réduction du temps de travail dans 12 entreprises, J. Péliasse (2000) constate un approfondissement des tendances antérieures marquées entre autre par l'individualisation des temps de travail. Nous le suivons volontiers dans cette conclusion : les 35 heures accentuent la diversification des temps personnels de travail, elles participent à l'éclatement des régimes temporels de travail déjà fortement avancé à la fois par les conditions de marché et la réorganisation de la production en flux tendus, et par l'utilisation nouvelle des technologies de l'information et de la communication.

Quels que soient les compromis obtenus dans les négociations, l'ARTT s'inscrit dans un mouvement d'individualisation du travail, clef de voûte des nouvelles politiques managériales. Celles-ci « ont pour objectif une entreprise constituée avant tout d'individus dont les relations à la hiérarchie, aux autres collègues soient clairement établies en fonction des nécessités de l'organisation et de l'efficacité de l'activité ; et non plus sous l'influence de collectifs aux pratiques et aux valeurs clandestines qui par nature échappent à tout contrôle et ne sont pas maîtrisables par la hiérarchie » (Linhart, 2000, p. 20). Au même titre que les outils de gestion classiques – individualisation des salaires, mobilité interne, évaluation individuelle des compétences – la réduction du temps de travail en multipliant les horaires déstructure les collectifs de travail.

Si l'ARTT semble dans la continuité de la réforme managériale, elle en hérite également. La faiblesse de structuration des acteurs collectifs dans certaines entreprises lui est liée et a pesé sur la nature des négociations. Le choix du droit conventionnel pour ces entreprises n'ouvre pas à une relance du dialogue social, mais engage plutôt l'ARTT dans la voie d'une forme d'autojuridiction, d'autoréglementation des organisations (Supiot, 1994) qui réinventant

l'échange salarial met hors-jeu les anciennes institutions (organisations syndicales en premier lieu).

Ainsi les expériences de réduction du temps de travail menées dans le cadre de la loi Aubry 1 s'emprennent des politiques managériales et de l'état des relations sociales dans les entreprises. En fait, la plupart des entreprises enquêtées ont cherché avant tout à avaliser un projet, l'amendant peu ou prou, en considération des résistances salariales et du rapport de force que les partenaires sociaux sont capables ou en mesure d'instaurer.

Pour AGRI comme pour PLASTU, la persistance de relations sociales de type paternaliste ne favorise pas la construction d'un véritable compromis entre les différentes parties. Ces deux entreprises ne cherchent pas à insuffler une dynamique d'apprentissage collectif autour de l'ARTT, elle joue au contraire de l'isolement des délégués syndicaux pour fixer le cadre des négociations et établir les modalités de la réduction du temps de travail. Si à la coopérative agricole, une seule organisation syndicale représentative – la fédération générale des syndicats des organisations agricoles – sera signataire de l'accord, le délégué syndical CFDT refusant de signer, à la société de plasturgie, les deux organisations syndicales – CGT et CFDT – parapheront l'accord. Ce dernier exemple met en lumière l'importance des politiques managériales sur la nature des négociations. Les deux délégués syndicaux n'ont pas les moyens de s'approprier le dispositif Aubry et surtout l'application qu'en fait l'entreprise, ils adoptent une position suiviste restant attentifs aux questions les plus épineuses comme celle du maintien des salaires. Le projet est donc porté uniquement par la direction, les délégués syndicaux confrontés à l'absence d'un collectif de travail homogène (segmentation du travailleur collectif au niveau des équipes de travail – équipes de journée, équipes de semaine, équipes de suppléance – et des catégories de personnel – main d'œuvre directe/main d'œuvre indirecte) n'ont pas de projet alternatif à proposer. Face aux intérêts contradictoires, parfois rivaux des catégories de personnel, et peu en phase avec les salariés, ils se voient substituer leur rôle de contre-pouvoir – aussi minime soit-il – par les groupes de travail constitués pour réfléchir sur la mise en œuvre des modalités pratiques de la réduction de la durée du travail.

Pour PHARMA et AUTO dont les négociations relatives à la réduction de la durée du travail ont donné lieu au mandatement, la volonté de ne pas déséquilibrer les relations que les salariés entretiennent avec l'entreprise se traduit par la désignation formelle du mandaté après l'assurance de l'acceptation du projet d'ARTT par les salariés. Là encore, le passage aux 35 heures ne doit pas entamer le consensus régnant respectivement dans les officines et les concessions.

Pour LOISIRS et IMMO, la réduction du temps de travail est intégrée dans une démarche stratégique puisqu'il s'agit d'asseoir la réforme managériale engagée et d'instiller une nouvelle culture, mettant tous les acteurs en apprentissage – y compris les organisations syndicales, appelant leur consentement et consignant du coup toute hostilité, indifférence ou passivité.

Pour ELECTRO, on a affaire à une négociation de type « dos au mur » dont le déroulement n'a pas fait montre d'une rupture dans la nature des relations professionnelles, la direction voulant avant tout faire passer son projet, n'hésitant pas pour arriver à ses fins à court-circuiter les organisations syndicales.

Le mode de conception et la mise en œuvre des modalités de l'ARTT ne sont donc compréhensibles qu'à l'aune de la modernisation des structures qui touche à la fois la dimension organisationnelle et managériale. Les 35 heures sont absorbées par cette réorganisation, elles la servent, non pas en tant qu'instrument de négociation qui favoriserait des modes de gouvernement des organisations fondées sur une régulation plus souple et équilibrée, mais en tant qu'instrument de différenciation et d'individualisation.

Il est difficile ici de confirmer l'enclenchement d'une dynamique d'interactions et d'apprentissages (de la négociation) à partir de la réduction du temps de travail (Bloch-London, Coutrot, Didry, Michon, 2001). A l'aune de ces expériences, on serait plutôt tentés de dire que l'appropriation de la loi est fonction pour nombre d'entreprises de rapports de production qui restent fondés sur l'individualisation salariale, que la loi elle-même n'est donc pas en mesure de constituer une réelle rupture en matière de relations de travail.

L'individualisation des (temps des) travailleurs accompagne la réduction du temps de travail et déconstruit les (horaires) collectifs de travail, non seulement par la diversification des modalités de la réduction du temps de travail, mais aussi par la différenciation des situations et des horaires entre les catégories de salariés.

L'ARTT peut déjà par ses applications contextualisées casser le travailleur collectif en fomentant les concurrences entre les salariés. Chez MOTORS, le site lorrain signe un accord offensif alors qu'un site voisin conclut un défensif. De plus, les modalités de l'accord diffèrent d'un site à l'autre. Alors que les congés occasionnés par la réduction du temps travaillé sont soumis entièrement à la disposition de l'entreprise en fonction de la charge de travail sur un site, sur l'autre les salariés disposent de 23 jours de repos supplémentaires dont 11 sont à leur choix. L'ARTT dans cette entreprise métallurgique – nous l'avons vu

précédemment – se traduit par une nouvelle forme d’annualisation renforcée et d’une gestion des temps travaillés de plus en plus individualisée. Il concerne l’ensemble des salariés ayant conclu un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée qui se voit fixer un temps de présence journalier de 7,75 heures (7 heures 45 minutes), avec un temps de pause pour les équipes de 0,3 heure (21 minutes) exclu du temps de travail effectif. Mais cette homogénéisation journalière n’empêche pas des modalités spécifiques d’horaire pour chaque équipe : personnel à la journée à plein temps avec ou non horaire variable, personnel travaillant en double équipe, personnel travaillant uniquement de nuit. Outre ces différentes formes d’horaire, il faut également noter l’existence de l’horaire décalé et de l’horaire spécial¹⁶ qui permettent de gagner un peu plus en souplesse.

Pour PLASTU, la segmentation du travailleur collectif et l’individualisation des temps de travail sont également les conséquences directes de l’ARTT. La particularité de l’accord signé – qui concerne l’ensemble du personnel à l’exception des cadres – est qu’il se divise en quatre sous-accords en considération des différentes catégories : personnel à la journée à plein temps, personnel à la journée à mi-temps, personnel d’équipe en semaine, personnel de suppléance.

BUS ne fait pas exception, cette société de transport urbain diversifie de manière catégorielle le temps de travail : alors que le temps de travail des conducteurs est organisé par l’introduction de 36 jours de repos supplémentaires et sur des cycles de travail de 12 semaines, celui des agents d’atelier s’organise sur un cycle de 4 semaines et celui des personnels administratifs sur une base journalière de 7 heures du lundi au vendredi.

A la coopérative agricole (AGRI), la réduction du temps de travail se fait sous forme d’octroi de jour de repos (un total de 26 jours pour l’année) au siège social alors qu’elle s’accompagne d’une annualisation pour le personnel de l’atelier permettant de faire varier l’horaire hebdomadaire de 24 à 44 heures. De même la réduction du temps de travail effectif chez CERA est organisée, selon les services concernés, sous forme de réduction hebdomadaire de travail ou jours de repos chaque période de 4 semaines civiles. Alors que pour le pôle de production, un système de différenciation et de modulation du temps de travail en fonction des variations de l’activité est mis en place (période de haute activité : 5 jours de travail avec une durée quotidienne de 8 heures du lundi au vendredi, soit 40 heures hebdomadaires ;

¹⁶ L’horaire décalé est un horaire effectué en dehors de l’horaire normal affiché, et dont la durée est égale à ce dernier ; l’horaire spécial comprend l’horaire affiché en journée normale, en double équipe, ou décalé, augmenté d’heures supplémentaires, effectuées avant ou après les horaires ou les jours non travaillés habituellement.

période de basse activité : 4 jours de travail avec une durée quotidienne de 7 heures 30 du lundi au vendredi, soit 30 heures hebdomadaires ; période d'activité normale : 5 jours pour une durée de 7 heures du lundi au vendredi, soit 35 heures hebdomadaires) ; pour le service administratif, est défini un cycle d'activité de 4 semaines avec 2 jours de repos ARTT.

L'annualisation chez PHARMA ne concerne que les métiers de la pharmacie (pharmaciens, préparateurs, certaines conditionneuses) et pas les personnels d'administration et de logistique (secrétaire, livreuse, comptable...). Si elle s'applique à tout le personnel chez ELECTRO (hormis ceux exclus du champ d'application de l'accord : les salariés à mi-temps qui effectuent 19 heures par semaines et les cadres), la saisonnalité restant fonction des familles de produits et des services, elle sera plus ou moins effective dans les équipes.

Pour AUTO, non seulement la diminution de l'horaire collectif de 39 à 35 heures s'applique de manière variable selon les établissements, mais dans les concessions mêmes, l'horaire collectif mis en place par service pour les personnels à temps plein, hors périodes hautes et basses de modulation, peut recouvrir deux formes permettant de ramener la durée du travail à 35 heures en moyenne par semaine en appréciant la réduction correspondante :

- soit dans le cadre de la semaine. L'horaire collectif hebdomadaire de 35 heures permettra aux salariés de bénéficier, sauf circonstances exceptionnelles, d'une demi-journée de repos par semaine dans des conditions et modalités déterminées au niveau de chaque service (cette solution est retenue pour les employés administratifs des services commerciaux et comptables, ainsi que pour les ouvriers préparateurs) ;
- soit dans le cadre de deux semaines consécutives. Les salariés auront ainsi un horaire collectif de 70 heures par quinzaine, soit en moyenne 35 heures par semaine. La réduction d'horaire permettra alors aux salariés de bénéficier, sauf circonstances exceptionnelles, d'une journée de repos par quinzaine dans des conditions et modalités déterminées au niveau de chaque service (cette solution est retenue pour les ouvriers du service après-vente : mécaniciens, carrossiers de l'atelier et magasiniers).

Dans les entreprises, les horaires différenciés et leur gestion individualisée, l'exclusion de certaines catégories de salariés du champ de l'accord (cadres, salariés à temps partiel ou personnels temporaires), l'utilisation catégorielle de certains instruments (le compte épargne temps), les diverses traductions des modalités de l'ARTT (les jours de repos), la mise en forme distincte des différents types de modulation selon les ateliers ou les équipes de travail au sein même des organisations... contribuent à la déstructuration du travailleur collectif. Les

pratiques d'individualisation des salaires qui peuvent se voir renforcées par le passage aux 35 heures (CERA opère ainsi un glissement d'une politique de primes fondée sur des bases collectives – prime de Noël – à une politique de primes fondée sur des bases individuelles – primes d'objectifs) viennent alimenter le délitement des anciens collectifs. Les communautés de travail peuvent-elles alors faire face à cette différenciation sociale portée par le management moderne et alimentée par une nouvelle organisation temporelle de travail qui individualise les salariés, leur temps et leur salaire ?

2.2 L'instrumentalisation des 35 heures ?

Notre étude monographique montre que la réduction du temps de travail pour les entreprises pionnières s'inscrit généralement dans une dynamique de changement, si elle ne constitue pas forcément le point de rupture par rapport à une situation organisationnelle et gestionnaire antérieure jugée par les directions d'entreprise contre-productive, elle est un formidable accélérateur de la modernisation.

Par la segmentation des temps de l'entreprise et des emplois leur étant affectés et par l'individualisation des temps de travail et des travailleurs, autrement dit par la différenciation sociale produite dans les organisations, elle sert les desseins de l'entreprise et sa rationalité. On peut parler d'une instrumentalisation des 35 heures en ce sens que les objectifs de la loi sont relayés au second plan (même lorsqu'ils sont partagés par les entreprises, en termes de création d'emploi par exemple) au profit de la rationalisation du travail et de son organisation.

Pour l'entreprise métallurgique (MOTORS), la réduction du temps de travail s'apparente à une monnaie d'échange au déménagement sur un autre site et à la réorganisation qu'il va entraîner. Pour la PME de plasturgie (PLASTU) comme pour la société de transport (BUS), elle doit être le point d'appui d'une réorganisation et répartition du travail en profondeur. Pour la coopérative agricole (AGRI), pour l'entreprise spécialisée dans le travail manuel des émaux cloisonnés (CERA) et le concessionnaire automobile (AUTO), elle est l'outil qui doit permettre de sortir du dilemme entre flexibilité et coût du travail puisqu'elle offre l'occasion d'institutionnaliser la flexibilité en stabilisant la masse salariale *via* les aides de l'Etat.

Pour la pharmacie (PHARMA), la mise en œuvre précoce des 35 heures procède d'une volonté d'anticipation et d'apprentissage progressif du dispositif dans un souci d'efficacité ; mais, il s'inscrit aussi, peut-être de façon première, dans une réflexion stratégique fondamentale portant réforme du fonctionnement opérationnel de quatre officines. Le projet a

consisté en la recherche d'un effet de masse par la formation d'un réseau recourant à la formule de la Société d'Exercice Libéral. Cette restructuration des officines a pour but de soutenir leur développement en bénéficiant de conditions fiscales et économiques favorables.

Pour l'association d'éducation populaire (LOISIRS), la réduction du temps de travail s'apparente à un processus de transformation, elle permet à la direction d'asseoir la réforme managériale qu'elle vient d'entamer via l'introduction d'outils et de principes de gestion propres au secteur privé. L'application des 35 heures se traduit par un mouvement de formalisation accrue du temps de travail *via* la planification, et par une gestion plus serrée de l'effectif restant. A l'instar de LOISIRS, la société immobilière (IMMO) considère l'ARTT comme un levier de changement et escompte ainsi insuffler une nouvelle dynamique managériale rompant avec les anciennes formes d'autorité qui annihilent toute possibilité d'adhésion et de participation du personnel.

Pour l'entreprise d'électroménager (ELECTRO), l'accord de réduction du temps de travail n'est pas dissociable du plan de redéploiement industriel visant à rationaliser l'outil de production et à accroître la productivité du site sur le plan des coûts et des services. La direction d'ELECTRO – aidée par un bureau d'étude – s'est appropriée la loi Aubry, faisant passer ses objectifs (diminution des coûts, amélioration de la compétitivité, réorganisation et individualisation du travail, moindre recours à la flexibilité externe...) avant ceux affichés par la loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, même si – au demeurant – elle a été aussi appréciée pour maintenir 46 emplois.

La réduction du temps de travail permet de faire passer en douceur la rationalisation, quelle que soit la forme qu'elle revêt ; dans ses modalités pratiques, elle répond au souci des politiques managériales modernes d'empêcher la formation de collectifs autonomes dont les références ne seraient pas issues de la rationalité, de la philosophie sociale et organisationnelle portées par les entreprises.

Le cas d'ELECTRO nous semble à cet égard significatif. Les 35 heures travaillent ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail – participant à la consécration de nouveaux schémas d'efficacité reposant désormais plus sur le collectif que sur l'individu (Veltz, 2000). Mais les collectifs renouvelés restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives, des aléas de l'ARTT. Ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. On a plutôt affaire à des « communautés molles » (Courpasson, 2000) qui favorisent la coordination rationnelle entre

les personnes, mais s'opposent aux effets de cohésion. La « banalisation de la menace » (Courpasson, 2000) opérante chez ELECTRO après plusieurs plans sociaux soutient cette communautarisation molle qui laisse peu de place aux actions collectives de résistance, car les groupes qui en émanent sont délestés de toute culture et valeurs contestatrices, de normes de classes capables de mettre en œuvre des solutions, des moyens, des usages aptes à résoudre les problèmes concrets que pose le (temps de) travail en dehors de ceux prescrits par la direction. La coopération, la participation et la responsabilité prônées par la direction, sont encadrées par une idéologie managériale hostile au développement de l'émancipation des salariés par rapport aux valeurs, normes et contraintes de l'entreprise. Mais ce jeu rétroagit sur les objectifs managériaux ; l'implication des salariés dans les équipes de travail n'est pas la conséquence de leur adhésion, elle est largement rationnelle et intéressée, et systématiquement marchandée. L'ARTT ne marque pas pour ELECTRO un point de rupture avec la manière d'organiser et de mobiliser le personnel, il s'arc-boute sur la réforme managériale et la sert en retour.

Les organisations qui mobilisent l'ARTT ne semblent pas révolutionner l'art de gouverner les hommes, elles l'utilisent même pour instaurer des « communautés molles » et éviter ainsi les résistances salariales cultivant le vieux principe de la différenciation et de la division sociale comme mode de gouvernement. En échange d'une réduction de la durée du travail, elles peuvent faire monter les contraintes d'un étage, obtenir le consentement des salariés aux nouvelles normes marchandes et productives.

L'ARTT contribue donc à la rationalisation des organisations liée aux nouvelles exigences de flexibilité ; l'appropriation qui en est faite par les entreprises poursuit également, voire relance la réforme managériale entamée dans les années 70 qui individualise la relation salariale et dissout les anciennes communautés et solidarités traditionnelles. Au même titre que la notion de compétence¹⁷, n'y a-t-il pas une instrumentalisation de la réduction du temps de travail qui participerait à mettre en branle un nouveau rapport salarial fondé sur la négociation individualisée entre le salarié et l'employeur ? Les 35 heures se voient absorber par le processus de modernisation des entreprises, s'inscrivant dans le mouvement de différenciation sociale qu'appellent les nouveaux modes de gouvernement des organisations. Il faudrait alors s'interroger – à la suite des analyses durkheimiennes – sur la capacité de ce mouvement à créer de nouvelles formes d'interdépendance, de solidarités entre les individus.

¹⁷ Voir le récent dossier dans la revue *Sociologie du travail* consacré à la question de la compétence et l'article de E. Oiry et A. d'Iribarne pour une lecture critique : « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », n°1, vol. 43, janvier-mars 2001.

Osons soulever – comme réponse partielle – le caractère pathologique de ce mouvement et douter de la nouvelle dynamique socio-communautaire que porterait l'entreprise moderne.

Ni l'individu seul face à l'organisation, ni les collectifs renouvelés pouvant s'apparenter à des « communautés molles » ne sauraient contester le renforcement des logiques gestionnaires. Enveloppée et travaillée par les principes du management libéral, la réduction du temps de travail n'en devient-elle pas un instrument de naturalisation de la domination du capital ? Ne constitue-t-elle pas une occasion de *reengineering* non ou moins brutal, c'est-à-dire à contenu négociatoire ou participatif (Vallée, 1997) ?

Bibliographie

Acouturier A-L., Coutrot T., 2000, « Prophète en leur pays, les pionniers des 35 heures et les autres », *Travail et emploi*, n° 82, pp. 53-71.

Bloch-London C., 2000, « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et emploi*, n° 83, pp. 27-45.

Célérier S., Tengour H., « Rapports entre formes d'emploi et temps de travail » in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université, pp. 139-147.

Courpasson D., 2000, *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, PUF.

Bloch-London C., Coutrot T., Didry C., Michon F., 2001, « Apprendre le temps de travail » in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université, pp. 165-180.

Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte.

Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation capitaliste du travail*, La Découverte.

Gauvin A., Jacot H. (coord.), 1999, *Temps de travail, temps sociaux : pour une approche globale*, Editions Liaisons.

Linhart D., 2000, « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises : une reconnaissance attendue mais périlleuse », *Bilan problématisé des recherches en sociologie du travail et des organisations depuis 20 ans*, Centre de sociologie des organisations, Rapport de recherche financée par la DARES, pp. 19-25.

Maruani M., 1989, « Statut social et modes d'emplois », *Revue Française de sociologie*, XXX, pp. 31-39.

Oiry E., d'Iribarne A., 2001, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, n°1, vol. 43, pp. 49-66.

Schnapper D., 1989, « Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux », *Revue Française de sociologie*, XXX, pp. 3-29.

Pélisse J., 2000, « Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, n° 82, pp. 7-23.

Supiot A., 1994, *Critique du droit du travail*, PUF.

Supiot A. (sous la dir.), 1999, *Au-delà de l'emploi, transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion.

Thoemmes J., 1999, « La construction du temps de travail : normes sociales ou normes juridiques ? », *Droit et Société*, 41, pp. 15-32.

Vallée M., 1997, « Du *reengineering* à la reconfiguration de processus », *Travail & Changement*, Anact, juin, pp. 24-25.

Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.

- III -

JACQUOT L., SETTI N., octobre 2002, « Réduction du temps de travail et pratique de gestion des ressources humaines », *Travail et emploi*, n°92, pp. 115-131.

**Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines
A la recherche de nouveaux foyers de flexibilité et de productivité du travail
et de l'emploi**

Résumé :

La loi Robien du 11 juin 1996, et plus encore les deux lois Aubry du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000 ont replacé le temps de travail sur le devant de la scène scientifique. Les 35 heures ont effectivement permis de rappeler la centralité du temps de travail qui était déjà considéré par Naville à la fin des années 60 comme le problème central de la condition salariée¹⁸. Outre les évaluations macroéconomiques des effets de la réduction du temps de travail (RTT) sur l'emploi, de nombreuses études ont interrogé les multiples facettes des 35 heures : des processus de négociations et logiques d'entrée à leurs conséquences sur le contenu du travail, son organisation et son intensité, en passant par leur mise en œuvre dans les entreprises et les apprentissages qui leur sont inhérents. Les résultats de l'étude que nous livrons dans cet article portent sur les conséquences du passage aux 35 heures sur les pratiques de « gestion des ressources humaines ».

¹⁸ Préface à l'ouvrage de Grossin, 1969.

La recherche dont nous présentons ici partiellement les résultats¹⁹ avait l'ambition de saisir la dynamique de la RTT et d'aborder à la fois les enjeux qualifiés par les entreprises et les (nouvelles) pratiques temporelles qui leur sont liées tout en passant par les types de négociation qu'a amenés la réduction de la durée du travail. Il s'agissait d'interroger tour à tour pour chaque entreprise enquêtée : les logiques d'entrée et les démarches stratégiques dans lesquelles se situent les projets de RTT ; les processus de mise en œuvre des 35 heures et les modalités qui en découlent ; les résultats et les effets de la transformation du temps de travail sur les modes d'organisation et les formes de gestion et de mobilisation de la main-d'œuvre.

Enjeux, négociations et pratiques : trois niveaux d'analyse sur lesquels nous avons construit un ensemble d'hypothèses pour penser la RTT et l'appropriation qui en est faite. Nous nous centrerons principalement pour cet article sur le troisième niveau et tenterons d'appréhender l'impact de l'application concrète des 35 heures dans les entreprises sur la manière d'organiser, de mobiliser et de gérer le personnel. Nous avons choisi le terme générique de « pratiques de gestion des ressources humaines », car nous entendons interroger aussi bien la gestion de l'emploi proprement dit que le management du travail et des collectifs qui se constituent à l'occasion du travail.

Les démarches d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) – comme l'ont montré de nombreuses études monographiques²⁰ – font évoluer les pratiques de gestion de l'emploi ; elles induisent également des mutations organisationnelles. Ces transformations concomitantes de la gestion de l'emploi et de l'organisation du travail ne sont pas sans lien avec l'instrumentalisation de la loi d'orientation et d'incitation relative à la RTT. C'est pourquoi l'analyse proposée pose d'emblée la nécessité d'éclairer les 35 heures en les rapportant au processus de modernisation dans lequel sont engagées les entreprises.

Evoquer l'instrumentalisation de la RTT par les entreprises signifie qu'elle ne constitue pas pour ces dernières une fin en soi (en tout cas à part entière) mais un moyen au service de la réalisation d'autres objectifs : l'augmentation des gains de productivité, l'amélioration de la flexibilité des entreprises, la réduction du coût du travail, etc. En termes de fonctionnement opérationnel des entreprises, cette réflexion situe par conséquent l'action dans un registre dépassant la seule recherche d'une neutralisation d'un choc exogène sur l'équilibre global

¹⁹ Cette recherche, financée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère de l'emploi et de la solidarité, a été réalisée sous la direction de C. Bloch-London, chef de l'Unité « durée et aménagement du temps de travail », par deux équipes de l'Université de Nancy 2 : le LASTES et le GREE. Elle a fait l'objet d'un document d'études de la DARES (Jacquot, Setti *et alii*, 2002).

²⁰ Voir par exemple Masson, Pépin, 2000.

(Gubian, 2000) pour initier ou favoriser des changements d'ordre gestionnaire, managérial ou organisationnel.

L'idée d'instrumentalisation de la RTT renvoie donc à l'utilisation stratégique qu'en font les entreprises et à l'adoption ou l'invention de moyens pour donner cohérence aux objectifs que ces dernières peuvent lui assigner ; elle rend compte ainsi de la montée en puissance des régulations d'entreprise. Mais outre la singularité des histoires et configurations d'entreprise, l'originalité dans le mixage des motifs et des déterminants du choix de la RTT, la diversité des projets et des types de négociation, l'hétérogénéité des règles temporelles tendant à cristalliser un droit interne aux entreprises (Morin, 2000)... les 35 heures – enveloppées et retravaillées par les principes du management libéral – ne sont-elles pas l'occasion de mettre en branle ou pour le moins d'asseoir de nouveaux modes de mobilisation et de gestion de la force de travail qui rendent plus combinables flexibilité/productivité de l'emploi et flexibilité/productivité du travail ?

Souvent présenté comme un « outil » ou un « vecteur » de changement par les entreprises enquêtées, l'ARTT est bien un « opérateur actif » (Thuderoz, Tournon, 2001) : sa mise en place exacerbe le plus souvent des tendances antérieures déjà à l'œuvre dans la gestion des ressources humaines ; elle s'intègre plus qu'elle ne s'adjoit à la rationalisation organisationnelle et managériale.

Pour donner à voir les liens de causalité entre les processus d'ARTT et les évolutions en matière de gestion des ressources humaines, il faudra tout d'abord interroger les modes de conception et les modalités de la RTT au regard des rationalités particulières portées par les entreprises, de leur démarche stratégique, de l'appropriation (économique) qu'elles veulent en faire. Nous pourrions ensuite donner à voir les logiques d'emploi et les types de flexibilité, pour enfin pointer d'aucunes « formes élémentaires de la vie économique » (Veltz, 2000), autrement dit des manières de travailler, de produire, d'échanger... initiées, relayées ou renforcées par les 35 heures qui donnent corps aux nouvelles pratiques managériales.

Encadré 1 : Terrain d'étude et modalités d'investigation

Cette étude est fondée sur 10 monographies d'entreprises qui relèvent du secteur industriel (métallurgie, céramique d'art, plasturgie, électroménager) et des services (transport, commerce de gros en produits alimentaires, immobilier, concessionnaire automobile, tourisme, pharmacie) ayant négocié un accord de RTT dans le cadre de la première loi Aubry. L'échantillon d'entreprises a été constitué à partir d'un listing de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle récapitulant tous les accords signés à la date du 17 juillet 1999. On a affaire à des entreprises pionnières qui ont signé un accord d'entreprise dans le cadre de la loi Aubry I entre octobre 1998 et juin 1999, et dont l'application s'échelonne de novembre 1998 à octobre 1999. La taille des entreprises étudiées est diverse. L'échantillon se compose de la manière suivante :

- quatre entreprises de moins de 50 salariés (PHARMA, BUS, CERA, AUTO – cf. *infra* tableau n°1), cinq si l'on ne compte que les salariés permanents (LOISIRS) ;
- deux grandes entreprises appartenant à des firmes : l'une de plus de 400 salariés (MOTORS), l'autre de plus de 800 (ELECTRO) ;
- une entreprise d'une centaine de salariés, filiale d'un groupe industriel important (PLASTU) ;
- deux sociétés de plus de 200 salariés (AGRI, IMMO).

Cette étude est avant tout qualitative s'appuyant sur des confrontations monographiques. Outre l'analyse de documents d'entreprise nous informant sur la réalité productive et sur la mise en œuvre de logiques organisationnelles et gestionnaires (bilan social, archives, plaquette, etc.), et celle de l'accord de RTT et des différents avenants qui lui font suite, cette recherche a procédé par entretiens semi-directifs auprès :

- i) des signataires des accords d'entreprise (employeurs, DRH, délégués syndicaux et salariés expressément mandatés par une ou plusieurs organisations syndicales reconnues représentatives), mais aussi auprès des non signataires ;
- ii) des différentes catégories de salariés (ouvriers, ETAM, cadres)²¹.

Au total, 125 entretiens ont été réalisés et complétés par les interviews des inspecteurs du travail contrôlant les entreprises enquêtées.

²¹ Si les échantillons enquêtés dans les entreprises ne sont pas représentatifs des catégories de personnel, nous les avons néanmoins constitué en considération d'un double objectif : recueillir le point de vue de ceux qui vivent les 35 heures dont les modalités peuvent différer au sein même de l'entreprise en fonction des métiers et des services ; interroger les différentes réalisations en acte de l'accord en multipliant les interlocuteurs aux statuts différents.

Tableau n°1 : Présentation des entreprises

Nom	Secteur d'activité	Effectif total	Syndicat(s) signataire(s)	Nature de l'accord	Nombre d'embauches ou maintien emploi	Modalités RTT
PHARMA	Pharmacie	41	CFDT salarié mandaté	Déf.	2,35	Annualisation – jours de repos sur l'année
LOISIRS	Hôtels et restaurants	88	CFDT UNSA	Off.	3	Annualisation Compte épargne temps
PLASTU	Transformation de matières plastiques	114	CGT CFDT	Off.	9	Modulation - Création d'équipes de suppléance Personnel de jour réduction 10% - Personnel en équipes réduction 15%
MOTORS	Métallurgie	416,6	CGT CGC	Off.	25	Annualisation du temps de travail
BUS	Transport	47	CGT	Off.	3	Cycles de travail Réduction quotidienne
AGRI	Commerce de gros en produits alimentaires	239,33	FGSOA (CFDT non signataire)	Off.	14,36	Annualisation – Hebdomadaire par jour ou ½ journée Compte épargne temps
IMMO	Immobilier	256,7	CFDT (1999) CGT (2001) CGC (2001)	Off.	16	Annualisation Hebdomadaire, par quinzaine, par trimestre
ELECTRO	Fabrication de petit électroménager	865	CFDT FO CGC (CGT non signataire)	Déf.	46	Annualisation Compte épargne temps
CERA	Céramique d'art	46,29	CGT Salarié mandaté	Off.	2,78	Annualisation du temps de travail Cycles de travail
AUTO	Concessionnaire automobile	49,5	CFTC Salarié mandaté	Off.	12	Annualisation

La RTT face aux stratégies des entreprises

Le dispositif envisagé dans le cadre de la première loi Aubry ne contraint pas les entreprises à réduire leur durée du travail ; il ne les oblige même pas à ouvrir des négociations sur la question (Acouturier, Coutrot, 2000). Pour autant, nombre d'entreprises vont négocier une RTT à partir du second semestre 1998 dans sa version aidée offensive et défensive.

Les entreprises de notre échantillon sont diverses de par leur taille, leur statut juridique, leur secteur d'activité et leur contexte social et économique. Elles n'en partagent pas moins le fait d'avoir anticipé la RTT en initiant un accord conventionné. Pourquoi ces entreprises ont-elles signé un accord dit « aidé » avant le 30 juin 1999 alors que la majorité optait pour une attitude plus attentiste ? Quelles sont les motivations qui ont inspiré la décision de réduire le temps de travail ? Celle-ci s'intègre-t-elle dans la réflexion stratégique de l'entreprise ou au contraire vient-elle la bousculer (Commissariat Général du Plan, 2001) ?

Sans revenir sur l'ensemble des déterminants des accords de RTT mis en lumière par différentes études portant sur les processus de négociation d'entreprises « pionnières »²², il est nécessaire de revenir sur la manière dont les entreprises qualifient les enjeux gestionnaires qui déterminent ou conditionnent pour le moins le contenu et les formes de négociation, et qui éclaire – en amont des pratiques de gestion des ressources humaines – la réappropriation par l'économique de l'outil ARTT.

Sur la qualification des enjeux gestionnaires par les entreprises

La rhétorique servant à baliser le champ et les enjeux de la négociation met en avant la pression exercée par l'environnement (politico-)économique externe (politique de maîtrise des dépenses de santé qui n'est pas sans influence sur les marges et la rentabilité de PHARMA, concurrence française et européenne sur le créneau d'activités de PLASTU, asiatique sur celui d'ELECTRO ou de CERA, crise du bassin houiller mosellan qui rétroagit sur le développement d'IMMO, diminution des subventions publiques pour LOISIRS confrontée à la concurrence du monde associatif mais aussi d'entreprises privées entrant sur le marché de l'éducation populaire, influence de la politique agricole commune sur les stratégies productives d'AGRI, etc.) et, partant, de la nécessité d'accroître la performance de l'entreprise. De ce point de vue, les impératifs énoncés, de façon non exclusive, par les entreprises sont le développement de la rentabilité par le renforcement de la compétitivité-prix

²² Voir par exemple Thuderoz, Tournon, 2001 ; Acouturier, coutrot, 2000 ; Pélisse, 2000.

en premier lieu (politique de marges chez PHARMA, diminution du prix de revient chez PLASTU, baisse des coûts unitaires de production chez MOTORS et chez ELECTRO, etc.) et de la compétitivité hors-prix en second lieu (mise en place de dessertes transfrontalières pour BUS, diversification de la gamme des activités tout en restant concentré sur le public enfant pour LOISIRS, politique de qualité et de marketing pour PLASTU, amélioration des services pour l'ensemble des unités pour ELECTRO, élargissement des activités pour AUTO avec la création d'une nouvelle société dont l'objectif est l'achat de voitures récentes à l'étranger et leur revente en France, etc.).

Dans cette perspective, les variables cibles sont la productivité, la flexibilité et la qualité. La poursuite de ces objectifs de coût, d'efficience... suppose alors des réorganisations, un processus de rationalisation qui portent de façon globale ou partielle sur les structures de l'entreprise, la politique de produits, la gestion de la production et la gestion de la main-d'œuvre. L'instauration ou la restauration du dialogue social apparaît comme un instrument subordonné dans ce contexte puisque visant une re-mobilisation et une implication de la main-d'œuvre dans les transformations qui se font jour.

La référence à la pression exogène a pour effet et pour fonction de naturaliser les options (voire les réformes) managériales et organisationnelles retenues et de les imposer. Les données de l'échange sont ainsi d'emblée posées du côté des directions et le compromis se décline comme une contrepartie réorganisation (flexibilisation) – réduction de la durée du travail après celle qui associa les termes de productivité et de salaire.

Les accords d'entreprise comportent tous des préambules qui mélangent des considérations économiques et des considérations éthiques et qui le plus souvent les lient. Le relèvement de la compétitivité, le renforcement de la flexibilité, la diminution des coûts... sont adossés à la création d'emploi, à l'amélioration des conditions de travail, à l'augmentation du temps libre (*cf.* tableau n°2).

L'objectif affiché dans le préambule d'AGRI est de supprimer le recours aux heures supplémentaires en instituant une annualisation du temps de travail, de mieux aménager le temps de travail et de créer des emplois supplémentaires nécessaires tout en prenant en compte à la fois les contraintes économiques et les souhaits d'amélioration des conditions de travail des salariés. La RTT doit placer LOISIRS selon le préambule de l'accord « sur une trajectoire ambitieuse, source d'avenir, garante d'une participation active, ouvrant de nouveaux emplois, améliorant la compétitivité et les conditions de travail de chacun ». Pour

MOTORS, on a affaire à un compromis assez similaire et somme toute assez classique : la RTT et les embauches lui étant afférentes contre des innovations organisationnelles et gestionnaires pour gagner en compétitivité. L'accord précise que « la Direction et les Organisations syndicales ont négocié cet accord pour préserver la compétitivité et l'avenir de MOTORS dans le cadre du développement de l'emploi dans la région avec le souci d'un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle des personnels de l'entreprise ».

Cette manière d'associer dans les textes enjeux gestionnaires et motivations éthiques n'est pas spécifique à la coopérative agricole, l'association d'éducation populaire et l'entreprise métallurgique, pas plus que de subordonner dans les pratiques les secondes aux premiers. La cause pour l'emploi peut être ainsi très prégnante dans les accords – elle l'est par exemple pour IMMO qui pose la création d'emplois comme l'objectif premier l'adjoignant à celui de la déprécarisation, elle n'en reste pas moins subordonnée aux orientations stratégiques des entreprises en cohérence avec la qualification des enjeux de gestion. Les processus d'ARTT s'inscrivent eux-mêmes dans des processus socio-productifs plus larges (Thuderoz, Tournon, 2001) (restructuration des officines pour s'adapter aux contraintes économiques pour PHARMA, mise sur pied d'une démarche gestionnaire pour répondre à la baisse des activités de certains centres chez LOISIRS, reconfiguration pour augmenter la productivité et faire baisser les prix de revient chez PLASTU, développement de la flexibilité organisationnelle afin d'améliorer la productivité et de mieux répondre à l'évolution cyclique et à la nature volatile de la demande chez CERA, recentrage des activités et redressement de la compétitivité chez ELECTRO, etc.) qui informent sur les logiques d'entrée en révélant les intentions stratégiques des entreprises qui sont le plus souvent plurielles.

On pourrait esquisser ici une typologie des logiques d'entrée à la suite d'autres et dégager la raison qui paraît dominante : percevoir les aides dans une orientation offensive (accroissement d'activité et nécessité d'embaucher chez AUTO) ou défensive (plan social chez ELECTRO), développer ou institutionnaliser la flexibilité (CERA, AGRI), restructurer (PHARMA), réorganiser le (temps de) travail (BUS), initier un dialogue social (IMMO) ou l'activer pour préparer le déménagement du site et la réorganisation de la fabrication en ligne qui lui est conséquente (MOTORS), asseoir des innovations gestionnaires et managériales (LOISIRS), rationaliser la gestion des ressources humaines et allonger la durée d'utilisation des équipements (PLASTU). On prendrait le risque d'occulter ce qui caractérise certainement le plus ces logiques : le mixage des motifs et des déterminants, et on minimiserait par la même les histoires et configurations singulières des entreprises.

L'appropriation des 35 heures par les entreprises est donc loin d'être homogène ; elle dépend avant tout du sens stratégique donné à la RTT sur lequel vont tenter de peser les organisations syndicales et salariés mandatés de manière plus ou moins forte dans les processus locaux de négociation. La mise en place des 35 heures doit être appréhendée au regard de la démarche stratégique à laquelle elle est le plus souvent intégrée et qui se rapporte à une dynamique de changement qui travaille toutes les dimensions de l'entreprise. Si les directions – pour ne pas dire les directeurs – sont généralement à l'initiative du projet de RTT, c'est avant tout parce que celle-ci peut être un instrument de restructuration et de rationalisation ; qu'elles y trouvent donc un intérêt économique ou pour le moins n'y voient pas d'incompatibilité avec la rationalité entrepreneuriale qu'elles incarnent et la modernisation qu'elles entendent conduire.

La RTT comme instrument de restructuration et de rationalisation

L'instrumentalisation des 35 heures est déjà sous-jacente dans la manière de mettre en avant et de qualifier les enjeux gestionnaires. Elle se traduit par la suite par des logiques d'apprentissage ou de dépassement de contraintes plus larges qui révèlent la manière dont les entreprises enquêtées se sont saisies de l'application du dispositif Aubry pour amorcer ou soutenir une action sur leurs structures et les fonctions et rationaliser la gestion de production. Leurs expériences qui portent la marque de contextes socio-économiques particuliers montrent comment la réduction de la durée du travail couplée à son aménagement peut servir telle ou telle innovation organisationnelle et/ou managériale, voire tel processus de restructuration : comme point d'émergence, comme point d'appui, voire comme pierre angulaire.

Point d'émergence de la restructuration

Pour la pharmacie (PHARMA), la mise en œuvre précoce des 35 heures procède d'une volonté d'anticipation et d'apprentissage progressif du dispositif dans un souci d'efficacité ; mais, il s'inscrit aussi, peut-être de façon première, dans une réflexion stratégique fondamentale portant réforme du fonctionnement opérationnel de quatre officines. Le projet a consisté en la recherche d'un effet de masse par la formation d'un réseau recourant à la formule de la Société d'Exercice Libéral (S.E.L.). Cette restructuration des officines a pour but de soutenir leur développement en bénéficiant de conditions fiscales et économiques

favorables. La nouvelle entité économique reconnue par le Ministère de l'emploi et de la solidarité au titre de l'accord repose sur une fonction ressources humaines (pool de personnel partagé) et sur une gestion comptable et commerciale communes ; elle est dotée d'un conseil de surveillance. Cette société inclut le Groupe d'Intérêt Economique (G.I.E.) préexistant dont les objectifs sont : l'amélioration de la rentabilité par l'optimisation des marges résultant de meilleures conditions d'achat et une rationalisation de la gestion des stocks ; l'amélioration de la situation de trésorerie. La RTT est bien ici le point d'émergence de la restructuration ; elle a été une condition permissive de la structuration des officines en réseau à laquelle s'opposait l'Ordre, l'objectif étant une rationalisation de la gestion des stocks, l'allègement des charges de structure, la mise en place d'un pool de gestion des ressources humaines commun support d'une flexibilité de l'emploi et l'inscription sous un régime fiscal plus favorable, l'ensemble devant permettre d'améliorer les conditions d'obtention de la rentabilité financière.

Point d'appui à des innovations managériales, organisationnelles et/ou gestionnaires

Pour la plupart des entreprises, la RTT n'est qu'un point d'appui à des réformes managériales ou des refontes organisationnelles en cours (LOISIRS, PLASTU, MOTORS, IMMO, ELECTRO, AGRI, CERA). Elle s'insère et s'inscrit dans un chantier d'innovations plus ou moins avancé. L'ARTT peut servir les desseins du management. Il va devoir épauler des pratiques managériales proches de l'*empowerment* qui implique une remise de pouvoir au travailleur de base (ELECTRO, MOTORS) ; il va préparer le terrain à une nouvelle culture d'entreprise et à de « nouvelles manières de travailler ensemble » (IMMO) ; il va appuyer la modernisation de la gestion des ressources humaines (LOISIRS). L'ARTT peut permettre par ailleurs d'initier ou de renforcer des changements organisationnels plus ou moins profonds qui touchent aussi les frontières de l'entreprise ou qui consistent également en un réagencement interne des services fonctionnels : ainsi note-t-on concomitamment aux 35 heures, un processus d'externalisation de la fonction paie chez LOISIRS, une réforme du fonctionnement interne des services associé au décloisonnement administratif/exploitation et un renforcement de la fonction commerciale (IMMO, MOTORS), un regroupement de certains services chez PLASTU, une relocalisation avec réorganisation des structures de production chez MOTORS, un recentrage sur les produits porteurs et la sous-traitance des activités annexes qui s'inscrivent dans une politique de groupe pour ELECTRO.

A côté des transformations de structures, la RTT semble être l'occasion d'amorcer ou de soutenir des réformes sur le plan de la gestion de la production. En termes d'organisation et de gestion de la production, notons que la mise en œuvre de la RTT a un effet de facilitation dans la mesure où les changements envisagés sont inscrits dans un contexte de négociation étendue et dans une « ambiance » de recherche de compromis. On trouve dans la négociation et la mise en œuvre de la RTT la légitimation et la recherche d'un appui aux changements techniques et de gestion de production : automatisation et informatisation de la gestion de production (PLASTU), rationalisation de la production avec une organisation en ligne fluidifiant le process (MOTORS), amélioration des flux également à ELECTRO, développement de la flexibilité organisationnelle (AGRI, CERA), rationalisation des procédures administratives entre siège et centres qui emprunte au principe du *workflow* à LOISIRS, insistance sur la gestion de la qualité pour nombre d'entreprises. L'ARTT vient bouleverser ou travailler le plus souvent plusieurs dimensions de l'entreprise. Bien qu'au départ sa contribution est plutôt pensée, soit pour activer (IMMO, LOISIRS) ou revigorer (ELECTRO, MOTORS) un style de management, soit pour agir sur l'organisation (PLASTU), soit pour favoriser la flexibilisation du travail et/ou des équipements de production (AGRI, CERA), il touche plusieurs registres.

L'exemple de PLASTU est significatif. La PME de plasturgie – une des premières à proposer un accord de RTT en Lorraine – est constamment à la recherche de modes d'organisation plus efficaces et innovants. Le processus d'ARTT précède une reconfiguration annoncée par le groupe pour 1999-2000 dont le double objectif est d'augmenter la productivité de 4-5% et de faire baisser le prix de revient de 15%. La RTT s'inscrit dans la logique des innovations organisationnelles antérieures et prépare le terrain pour les suivantes qui en sont la continuité. Ainsi, les nouvelles modalités du temps de travail permettent à la fois, de faire tourner le parc-machine sans interruption, de fonctionner en continu avec la réorganisation des équipes de production, de répondre aux fluctuations d'activités avec l'introduction de la modulation et d'améliorer la communication avec l'organisation de réunions mensuelles de 2 heures et la coopération entre les équipes avec les 3 minutes de chevauchement désormais incluses dans le temps de travail effectif.

Pierre angulaire de la réorganisation

Point d'émergence, point d'appui, la RTT peut également être la pierre angulaire de la réorganisation du travail. Pour l'entreprise de transport urbain (BUS), la négociation autour de l'ARTT a constitué un moment de mise à plat de l'organisation et de la répartition du travail. Il va être l'occasion de modifier en profondeur une organisation du travail classique : en introduisant un morcellement du réseau par équipe de projet ; en développant une nouvelle approche, plutôt comptable de la définition des temps de travail – établissement de cycle de travail se déroulant sur 12 semaines pour les conducteurs, 4 semaines pour les agents d'atelier et les contrôleurs ; en pratiquant la différenciation et l'individualisation des horaires de travail ; en revisitant la distinction entre temps effectifs de travail et temps annexes de travail ; en utilisant les heures supplémentaires comme des variables d'ajustements des volumes horaires individuels de travail. La mise en place d'un modèle organisationnel du travail plus flexible est ici le résultat direct de l'ARTT.

Cependant, les entreprises pionnières n'ont pas toutes envisagé *a priori* de relier la réduction et la réorganisation du travail. Certaines restent dans des logiques d'adaptation, ne bouleversant pas outre mesure leur organisation, même si par l'annualisation, elles introduisent un potentiel de flexibilité temporelle. Les aides Aubry ont souvent convaincu ces entreprises de passer aux 35 heures, qui peuvent ainsi créer des emplois en les finançant en partie. Les raisons de passage aux 35 heures sont d'abord motivées par les aides financières pour AUTO, même si le directeur s'en sert également pour gagner en productivité via l'annualisation comme réponse aux fluctuations d'activité.

Les investigations dans les entreprises de notre échantillon permettent de mettre en évidence des niveaux de réorganisation avec des combinatoires variables. Si le cas d'AUTO s'apparente plutôt à un comportement restreint d'anticipation de et d'adaptation à la contrainte juridique, les autres entreprises utilisent le passage aux 35 heures comme un levier ou un accélérateur de réorganisation. Celui-ci se traduit par l'adoption d'une forme d'annualisation²³ en combinant, le plus souvent, différentes modalités : dotation de jours de repos sur l'année, modulation, capitalisation par compte épargne-temps, etc. qui ne sont pas sans effets sur la gestion des emplois et des compétences.

²³ Seule PLASTU adopte une modulation classique qui ne se rapporte pas à l'année entière.

Tableau n°2 : Qualification des enjeux par les entreprises, motivations symboliques et rôle de la RTT

	Enoncés des enjeux et objectifs	Motivations symboliques	Rôle de la RTT
PHARMA	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité financière 	<ul style="list-style-type: none"> Evitement de licenciements (2,5 ETP) 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'émergence, déclencheur de la réorganisation Levier de restructuration au sens d'adaptation des structures aux contraintes économiques
LOISIRS	<ul style="list-style-type: none"> Qualité Workflow – circulation de l'information – réactivité Redéploiement des moyens 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (3 ETP) Homogénéisation des durées et des contrats de travail entre centres Amélioration des conditions de travail (déprécarisation relative pour les salariés non permanents, aménagement du temps de travail pour les animateurs...) 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui de la réorganisation
PLASTU	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix, productivité Différenciation – innovation de produit Augmentation des qualifications et rajeunissement de la pyramide des âges 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (9 ETP) Amélioration du climat social 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui des reconfigurations, de la réorganisation de la production
MOTORS	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix, productivité Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (3 ETP) Amélioration de l'équilibre entre vie familiale et professionnelle des personnels 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui de la réforme managériale Préparation du déménagement sur un site voisin (sorte de monnaie d'échange)
BUS	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix, productivité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (3 ETP) 	<ul style="list-style-type: none"> Pierre angulaire de la remise à plat de l'organisation du travail
AGRI	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix, productivité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (14,36 ETP) Amélioration des conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui de la flexibilisation du travail
IMMO	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (16 ETP) Déprécarisation Amélioration du dialogue et du climat social 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui de la réforme managériale Instillation d'une nouvelle culture d'entreprise
AUTO	<ul style="list-style-type: none"> Productivité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (12 ETP) Maintien de la paix sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Logique d'adaptation
CERA	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois (2,78 ETP) Amélioration des qualifications 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui de la flexibilisation du travail
ELECTRO	<ul style="list-style-type: none"> Compétitivité – prix Qualité Recentrage sur les produits porteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Evitement de licenciements (46 ETP) 	<ul style="list-style-type: none"> Point d'appui de la réforme managériale

Logique(s) d'emploi et flexibilisation de la main-d'œuvre

L'emploi constitue l'objectif premier d'entrée dans les négociations. Il s'inscrit dans l'exigence initiale de la loi qui associe, comme l'avait fait auparavant la loi Robien, la RTT au maintien ou à la création d'emplois. Or, les régulations d'entreprise à l'œuvre – comme nous venons de le montrer – articulent l'objectif de la loi à des préoccupations majoritairement économiques ou organisationnelles, l'emploi devenant une composante de la négociation du temps de travail, non pas nécessairement comme objectif à atteindre mais surtout comme valeur d'arbitrage (Morin, de Terssac, Thoemmes, 1998).

Néanmoins les entreprises pionnières dans la RTT qui bénéficient d'aides en contrepartie de leur engagement à embaucher ou à préserver des emplois n'acceptent-elles pas une rupture dans leur logique de gestion de l'emploi qui reposait principalement sur un effectif calculé au plus juste ? Les 35 heures n'inversent-elles pas la tendance dans les pratiques et les calculs de gestion des entreprises qui visaient de plus en plus la transformation de la productivité du travail en une productivité beaucoup plus sommaire et « sauvage » : la productivité de l'emploi (Zarifian, 1993) ? Ou, a contrario, les processus d'ARTT ne seraient-ils pas en mesure de permettre la réduction du volume d'heures payées en facilitant l'adossement de la productivité et de la flexibilité de l'emploi ?

Les évolutions dans la gestion des effectifs ne peuvent être évaluées qu'en rappelant tout d'abord la prégnance du contrôle de la masse salariale dans le choix des modalités de RTT, qu'en interrogeant ensuite les formes de mise au travail et les conditions d'accès à l'emploi et les modes de flexibilisation qu'elles recouvrent, qu'en diagnostiquant enfin la différenciation de la gestion de la force de travail.

La flexibilité au service du contrôle de la masse salariale

L'hypothèse de la neutralité économique du processus d'ARTT conditionne l'engagement des entreprises de notre échantillon qui veulent soit créer (accords offensifs), soit préserver (accords défensifs) des emplois dans le cadre de la première loi Aubry. Elles s'attachent à maintenir leur nouvel effectif pour une durée de 2 ans²⁴ – conformément à la loi, parce qu'elles sont assurées d'un contrôle de leur masse salariale. Le passage aux 35 heures est donc subordonné à l'objectif de stabilité des coûts qui est obtenu par un triptyque annoncé

²⁴ Dans notre échantillon, IMMO est l'exception qui confirme la règle, puisque la société anonyme d'HLM s'engage à maintenir son nouvel effectif pendant 5 ans.

comme vertueux : réorganisation des temps pour générer des gains de productivité, modération salariale pour maîtriser les coûts, aides de l'Etat²⁵ pour financer la RTT et les emplois (créés ou maintenus).

La réduction de la durée du travail est ainsi conçue comme un outil de changement, de réorganisation ; il s'agit de rechercher et concevoir des nouveaux modes d'organisation et de gestion du temps de travail pour gagner en flexibilité. L'annualisation et/ou d'autres formes de modulation sont alors adoptées par les entreprises. L'annualisation est retenue chez ELECTRO ; elle s'inscrit dans le cadre d'un plan de redéploiement industriel pour baisser la masse salariale, et doit, en partie, permettre de réduire les coûts et d'améliorer le service pour l'ensemble des unités. Autres exemples : pour AGRI, l'annualisation doit permettre l'institutionnalisation de la flexibilité nécessaire pour répondre aux pics d'activité au moment de la moisson tout en stabilisant la masse salariale puisque l'objectif est aussi de supprimer les heures supplémentaires ; PLASTU, par l'instauration de la modulation, veut réorganiser la production et trouver aussi une meilleure gestion du personnel qui limiterait au maximum le recours aux heures ou au personnel supplémentaires en période de forte activité ainsi qu'au chômage partiel en période de faible activité ; etc.

La réorganisation du temps de travail doit permettre de ne pas grever les résultats comptables obtenus par la productivité de l'emploi sur laquelle se sont appuyées les entreprises ; elle peut aussi conduire à une gestion resserrée de la masse salariale, l'hétérogénéité et l'individualisation des temps optimisant la masse salariale par rapport à l'activité comme le soutient Freyssinet : « la flexibilisation multiforme des temps de travail a pour conséquence logique de permettre à l'entreprise d'ajuster plus exactement à ses besoins le temps de travail qu'elle rémunère ; elle a donc pour effet de réduire le nombre total d'heures de travail pour un niveau donné d'activité » (1995, p.65). Le gel des salaires, voire leur baisse dans le cadre des deux accords défensifs, l'abandon des heures supplémentaires, le recours amoindri à l'intérim... apportent également leur contribution. Par là, la réorganisation des temps, outre qu'elle soit un facteur de réactivité, permet d'exercer un levier sur la rentabilité d'autant plus qu'elle accroît la durée d'utilisation des équipements.

²⁵ Le volontarisme des entreprises de notre échantillon n'est pas sans relation avec le dispositif d'aides prévu dont le montant varie en fonction de la précocité d'entrée dans la RTT. Elles ont ainsi toutes signé avant le 30 juin 1999 afin de bénéficier d'aides financières plus importantes ; certaines ont également obtenu des majorations pour avoir accepté une RTT de 15% au moins pour une partie de leur personnel, pour être considérées comme des entreprises de main-d'œuvre, ou parce qu'elles n'ont prévu de réaliser leurs embauches que sous contrat à durée indéterminée en équivalent temps plein.

Il faudrait s'intéresser d'ailleurs au rôle et à l'effet qu'auront éventuellement à court ou moyen terme les primes de compensation, car on peut faire l'hypothèse qu'elles perdureront dans certaines entreprises, se substituant en partie aux évolutions du salaire, dans l'objectif d'affirmer le principe de la rémunération de performance et d'accroître la partie flexible, réversible de la rémunération. Cela serait d'ailleurs un outil cohérent avec l'incitation à et l'évaluation de l'implication de chacun. Est ainsi en question la progression de l'individualisation des rémunérations telle que le glissement observé à CERA de primes collectives vers des primes individuelles le montre. Il serait intéressant, de la même manière, de vérifier plus avant si les négociations sur la RTT sont l'occasion de réformer plus profondément encore la politique salariale par l'introduction ou le renforcement de l'intéressement et de la participation, ceci dans le même but.

L'individualisation des temps, mais aussi des salaires... et *in fine* des travailleurs, n'est-il pas le signe avant-coureur d'une nouvelle ère de la flexibilité salariale ? L'ARTT peut offrir l'occasion de revenir sur l'hétérogénéisation des emplois en substituant des embauches au recours à la flexibilité externe, rompant du coup avec l'individualisation grandissante des situations de travail et d'emploi et la sérialisation du personnel. Mais, dans le souci de préserver un effectif calculé au plus juste (malgré les embauches), pour combler le temps libéré et traiter l'incertitude organisationnelle liée à l'ARTT (en dépit de la formalisation accrue du temps de travail), les entreprises ne risquent-elles pas de recourir plus systématiquement aux formes d'emploi atypiques, de contribuer à l'émergence de nouveaux usages de la flexibilité, et du coup de poursuivre une segmentation des emplois pouvant produire des clivages entre les salariés permanents et les salariés occasionnels ou périphériques ? Sans interroger trop prématurément l'orientation de la gestion de la main-d'œuvre en volume et en composition après que la période des aides et des engagements en emploi se soit écoulée, on peut questionner la relation de causalité qui se manifeste *hic et nunc* entre l'ARTT et le développement de certains modes d'emploi²⁶.

ARTT et modes d'emploi

Il semble difficile d'établir une relation causale entre l'ARTT et le développement de certains modes d'emploi ; ce lien est plutôt lâche – les entreprises ne rompant pas avec leur logique en matière de gestion de l'emploi. Les formes que peut prendre la flexibilisation de la main-

²⁶ C'est-à-dire le type de contrat, les modalités d'accès au marché du travail et les conditions d'emploi selon la définition de Maruani (1989).

d'œuvre s'articulent autour du clivage entre la flexibilité externe qui comprend aussi bien le recours au travail intérimaire, l'appel à la sous-traitance que l'emploi de contrat à durée déterminée (CDD), et la flexibilité interne qui consiste à réaménager les modalités de gestion du personnel en jouant sur les horaires et les formes de mise au travail. Longtemps envisagées en termes de clivage dans les pratiques de gestion du personnel, ces deux formes de flexibilité ne semblent plus s'opposer, la RTT conduisant même à favoriser leur attraction.

La généralisation de la flexibilité interne

Les 35 heures semblent incliner à la généralisation de la flexibilité interne. Les entreprises de notre échantillon tendent à recourir de façon plus systématique et plus prononcée à une flexibilité fonctionnelle escomptée par la réorganisation de la main-d'œuvre du noyau.

Ainsi, chez ELECTRO, la mise en place de l'annualisation doit limiter le recours à l'intérim et faire disparaître les heures supplémentaires effectuées par les salariés. En fait, la souplesse est obtenue en vase clos pour le responsable de production qui parle d'« intérim par CDI », puisque le personnel permanent est tenu vers le bas en période creuse pour le faire venir plus longtemps en période haute, sans faire appel à la main-d'œuvre intérimaire, ou de façon exceptionnelle – lorsqu'il faut par exemple à Noël pallier l'absentéisme de l'ensemble des salariées en 4/5^{ème} annualisé. Dans cette entreprise, les licenciements consécutifs au plan de redéploiement industriel et le dispositif d'ARTT appellent la mise en branle de nouvelles pratiques de gestion de l'emploi qui se traduisent par une diminution au recours à la flexibilité externe permise par un développement plus systématique de la flexibilité interne. Pour les 718 salariés restants (614 équivalents temps plein) qui voient leur temps de travail réduit, s'opère un redéploiement de leurs compétences – plus ou moins important et inégal selon les catégories de personnel. Ils sont appelés à être à la fois plus disponibles et plus polyvalents – deux qualités désormais intercurrentes.

Pour les autres entreprises, il s'agit également d'augmenter le volant de salariés de formation polyvalente dans le personnel stable. D'aucunes comme AGRI profitent des embauches en posant la polyvalence comme critère de recrutement. Ce dernier peut se voir compléter par d'autres critères comme celui de la mobilité. PHARMA développe ainsi des contrats flexibles ; ces contrats sont « multi-sites » explicitement pour les derniers recrutés et tacitement pour les plus anciens. Pour les seconds, les contrats de travail n'ont pas été refaits mais dans la mesure où ils ont adhéré au protocole d'accord sur la RTT, cette adhésion vaut

acceptation de l'appartenance à ce pool de personnel commun et de la mobilité entre officines qu'elle peut supposer.

La pérennité de la flexibilité externe

La généralisation de la polyvalence ne signifie pas un reflux de la flexibilité numérique agissant sur la main-d'œuvre périphérique. Certaines entreprises reproduisent d'ailleurs leurs pratiques de gestion de l'emploi en faisant régulièrement appel à des intérimaires afin de gérer au mieux la charge (MOTORS), en ayant recours à des CDD pour pallier les absences prévisibles des salariés pendant la période des congés annuels (IMMO) ou en embauchant des travailleurs saisonniers pour répondre aux pics d'activité comme les périodes de moisson (AGRI).

D'autres firmes (BUS, LOISIRS, PLASTU) vont jusqu'à accentuer ou banaliser les formes de flexibilité externe. La mise en application des 35 heures chez BUS a opéré ainsi un glissement de la politique de gestion de la main-d'œuvre vers des pratiques de recours systématique aux formes d'emplois atypiques. Ces dernières deviennent véritablement structurantes des logiques d'usage de la main-d'œuvre. Aussi, l'entreprise dispose-t-elle aujourd'hui d'un pool régulier de 4 à 5 travailleurs à durée déterminée en turn-over régulier sur qui pèsent d'ailleurs les aléas de fonctionnement de la gestion des temps de travail. Ce système permet de « *ne pas polluer l'organisation* » selon les propos du directeur qui poursuit en indiquant que les CDD constituent une variable d'ajustement nécessaire pour garantir le bon fonctionnement du réseau urbain. La sous-traitance et le recours au CDD constituent des instruments de souplesse auxquels BUS recourt de façon systématique et structurée. Ce recours systématique au CDD, tout en étant un instrument de gestion des aléas générés par les 35 heures, constitue également un instrument de contrôle du climat social dans l'entreprise : « *les CDD permettent surtout d'amadouer les nouveaux. S'ils n'adhèrent pas à la façon de penser et de faire, ils sont jetés. C'est une façon de tester et de contrôler (...)* » (entretien avec un délégué syndical de la CGT).

Chez LOISIRS, les 35 heures participent à une nouvelle forme d'usage d'emplois atypiques – en l'occurrence ici les emplois saisonniers dont la durée s'allonge – qui tend à l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés permanents. Pour faire face aux journées d'absence supplémentaires ponctuelles générées par l'annualisation, mais aussi à moyen terme par celles du compte épargne-temps, on assiste à l'émergence de nouvelles formes

d'usage de la flexibilité externe : les saisonniers viennent suppléer les permanents, ils ne se contentent plus uniquement de les seconder. Les saisonniers prennent désormais le relais lorsque les permanents ont leur quota d'heures.

L'enquête réalisée auprès de PLASTU nous informe sur le recours à la flexibilité externe après la mise en place des 35 heures et l'embauche de neuf nouveaux salariés. En effet, l'entreprise a diminué son coût du travail en restreignant le recours aux heures supplémentaires par un système de modulation, mais ce dernier ne permettant pas de pallier toutes les absences dues aux récupérations, elle fait appel au travail intérimaire de façon plus systématique. La dissociation accrue entre le temps de l'organisation et les différents temps individuels est compensée par l'entreprise par un nouvel usage de la flexibilité externe, même s'il reste difficile d'établir une véritable relation de causalité entre la mise en œuvre de la RTT et l'emploi d'intérimaires. Ces entreprises connaissent, en majorité, des variations saisonnières d'activité. Elles y répondent en augmentant leur flexibilité interne, sans pour autant abandonner la flexibilité externe.

Vers la combinaison des deux types de flexibilité

On assiste visiblement à une coexistence des modalités de flexibilisation de la main-d'œuvre qui peut apparaître nécessaire après-coup pour réussir la mise en place de l'ARTT. La démarche d'ELECTRO est à cet égard significative. La flexibilité interne se combine à la flexibilité externe, alors que la première devait se substituer à la seconde par le dispositif d'ARTT comme nous l'avons vu plus haut. Notons que la RTT dans cette entreprise reçoit l'empreinte du mouvement de restructuration qui la précède, elle n'amorce pas une nouvelle politique en matière de gestion des ressources humaines mais semble poursuivre celle engagée. L'assouplissement de la division horizontale du travail avec la suppression de niveaux hiérarchiques, la diminution de la part des emplois indirects, la responsabilisation des personnels – cadres et non-cadres – et le développement de la polyvalence sont des tendances relayées et appuyées par les 35 heures. La réduction de la durée du travail conduit effectivement à des réaffectations et reclassements de postes (passage de la main-d'œuvre indirecte en directe) bien que limités ; elle nécessite l'élargissement des fonctions des encadrants (comme les leaders) ; elle confirme l'exigence plus forte en termes de mobilité, disponibilité et flexibilité du travail. On assiste à un processus de réorganisation interne du travail qui doit en sus offrir l'occasion d'éviter un recours trop coûteux à la flexibilité externe.

Il repose essentiellement sur le développement de formes de polyvalence. La polyvalence devient impérative pour l'entreprise : condition du bon fonctionnement des services et des ateliers, elle est présentée comme une monnaie d'échange pour pouvoir bénéficier d'un temps libre qui soit véritablement choisi. La polyvalence est alors plus ou moins effective, plus ou moins graduelle, plus ou moins bien vécue par les personnels ; elle peut consister à changer de ligne de montage, à tenir le poste d'un collègue absent pour cause de récupération ou de « jours RTT », à effectuer des tâches qui incombent normalement à d'autres personnes, à se voir habilité à assurer des responsabilités d'encadrement. Les marges de manœuvre de flexibilité interne dégagées par l'ARTT ne semblent pas suffisantes pour répondre aux impératifs de réactivité et de rentabilité (Bloch-London et *alii*, 2001). Des problèmes de fonctionnement ne sont pas résolus par le dispositif d'ARTT et la flexibilité qui l'accompagne ; de nouveaux émergent même liés aux absences répétées du personnel et à l'hétérogénéité des horaires. Resurgissent ainsi les anciens palliatifs ; ELECTRO reconstitue alors son volant de flexibilité externe, en d'autres termes son volant de personnel temporaire, un volant toutefois moins volumineux que le précédent. La résurgence de la flexibilité externe est l'une des solutions adoptées par la direction pour répondre aux achoppements consécutifs à l'ARTT.

Cette nouvelle combinaison n'est pas l'apanage d'ELECTRO ; elle concerne peu ou prou l'ensemble des entreprises de notre échantillon. L'ARTT favorise la flexibilisation du travail, il ne donne pas un coup d'arrêt aux pratiques de flexibilité (interne et externe), il peut les rendre même plus combinables, en retravaillant leurs frontières et leurs usages.

Emplois à statut et emplois à « status » intermédiaire

La coexistence de flexibilisation de la main-d'œuvre interroge une autre forme de rapport, celle entre l'emploi à statut et l'emploi à « status » intermédiaire pour reprendre la typologie de Schnapper. L'emploi à statut se polarise autour de l'activité professionnelle et « (...) grâce à elle s'organise le rapport au temps quotidien, hebdomadaire et annuel », (Schnapper, 1989, p. 6). Le « status » intermédiaire concerne l'ensemble des catégories que les statisticiens désignent comme formes particulières de l'emploi ou emplois précaires ; selon l'auteur, « (...) les bénéficiaires de ces emplois obtiennent certains des avantages que donne l'emploi à statut : le salaire même s'il est faible, l'identité liée à l'exercice d'une activité professionnelle régulière, l'organisation du temps quotidien » (*idem*, p.11).

Discrimination des temporaires

Les salariés sous « status intermédiaire » sont souvent exclus du champ d'application de l'accord et ne bénéficient pas de la RTT. La durée du travail reste inchangée pour les personnels à temps partiel (PHARMA), pour les personnels à mi-temps (MOTORS, ELECTRO) ; ces derniers peuvent choisir leur horaire au prorata de la baisse du temps de travail et dans les mêmes conditions de compensation financière que les autres (AGRI). La RTT peut ne concerner que le personnel permanent en CDI et les salariés en CDD long, excluant *de facto* tous les emplois à « status intermédiaire » comme les contrats aidés, les CDD courts, les saisonniers (LOISIRS).

L'ARTT rend le temps de ces salariés précaires de plus en plus dépendant de la gestion des temps et des jours de repos des salariés permanents. Les saisonniers viennent en remplacement des permanents en repos (LOISIRS) ou refusant de faire des heures supplémentaires, ces dernières ne sont plus payées mais récupérées (AGRI). Les intérimaires viennent pallier les absences dues aux récupérations ou aux problèmes d'enroulement que ne peuvent gérer les permanents dans les périodes de haute activité (PLASTU). Le travail intérimaire peut être aussi la solution aux absences des ouvrières pendant les périodes de vacances scolaires lorsque l'ARTT dans le cadre de l'annualisation ne permet plus de répondre aux besoins en main-d'œuvre (ELECTRO).

Corrélativement, l'individualisation salariale pratiquée par les entreprises est défavorable pour le personnel employé de manière atypique. En effet, certains salariés temporaires (en CDD, en intérim ou saisonniers) n'ont pas en termes de salaires les mêmes droits puisqu'ils ne bénéficient pas de primes dites « RTT » censées compenser la perte des heures supplémentaires (AGRI), leurs salaires ne sont pas lissés (AGRI), ou encore – hors du gel des salaires pratiqué dans l'ensemble des entreprises de l'échantillon (hormis IMMO) – ils ne sont pas concernés par les promotions individuelles à l'instar de la main-d'œuvre permanente (AGRI, MOTORS).

Généralisation de la polyvalence des permanents

Les nouveaux usages des formes particulières d'emploi semblent être la conséquence visible de la recherche d'une flexibilité par les entreprises. Cela n'est que la partie émergée d'un iceberg. Le recours à la flexibilité dite interne est nettement pratiqué après l'application des

35 heures dans les entreprises enquêtées. Selon Coutrot (1999), les deux modalités de flexibilité externe et interne sont plus complémentaires qu'alternatives : la flexibilité interne alimentant la flexibilité externe. Alors que les discriminations des emplois à « status intermédiaire » attestent de la poursuite des pratiques de flexibilité externe et des logiques de différenciation salariale lui étant inhérentes, la généralisation de la polyvalence des emplois à statut montre une extension de la flexibilité interne.

On ne peut soulever la question de la flexibilisation de la main-d'œuvre, suite à l'application du dispositif Aubry, sans interroger la déstabilisation de la relation d'emploi *via* une tendance vers une fragmentation des statuts. Cela ne risque-t-il pas de renforcer la différenciation des formes d'emploi, qui ne fait au demeurant que répondre à une nécessité inhérente au développement du capitalisme, qui est de diviser la main-d'œuvre et de différencier la gestion de la force de travail ?

L'individualisation des (temps des) travailleurs accompagne la RTT et déconstruit les (horaires) collectifs de travail, non seulement par la diversification des modalités de la RTT, mais aussi par la différenciation des modes d'emploi et des horaires entre les catégories de salariés. S'agit-il pour autant d'envisager une rupture avec les principes de 1936, et notamment la notion d'horaire collectif et la référence hebdomadaire pour la durée du travail (Boisard et Charpentier, 1997) ? Si la référence hebdomadaire²⁷ perdue dans les textes, si un plafond annuel de 1600 heures²⁸ est fixé par la loi, la régulation temporelle semble de plus en plus fonction des régulations d'entreprise, montrant par là même que les 35 heures n'échappent pas à l'instrumentalisation du droit social.

Tableau n°3 : Logiques d'embauche et modes de gestion de l'emploi

	Logique d'embauche et de sauvegarde	Mode de gestion consécutif à l'ARTT
PHARMA	<ul style="list-style-type: none"> • sauvegarder 2 emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • développer les contrats multi-sites • développement flexibilité potentielle (remplacements, pointes de fréquentation)
LOISIRS	<ul style="list-style-type: none"> • déprécier 	<ul style="list-style-type: none"> • nouvelle forme d'usage de la flexibilité externe • allongement des contrats de saisonniers • développement flexibilité interne (mobilité entre centres, élargissement des tâches...)

²⁷ Article 1^{er} de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998.

²⁸ Article 7 de la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000.

PLASTU	<ul style="list-style-type: none"> • embauches en production • formation de jeunes régleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • appel intérim systématisé • nouvel usage de la flexibilité externe
MOTORS	<ul style="list-style-type: none"> • embauches en production • déprécier le personnel intérimaire 	<ul style="list-style-type: none"> • recours maintenu à l'intérim • développement de la polyvalence
BUS	<ul style="list-style-type: none"> • embauches en production 	<ul style="list-style-type: none"> • recours systématique aux formes d'emploi atypiques (CDD et sous-traitance) • polyvalence relative
AGRI	<ul style="list-style-type: none"> • embauches de personnel d'exploitation • formation de salariés polyvalents 	<ul style="list-style-type: none"> • recours au personnel saisonnier
IMMO	<ul style="list-style-type: none"> • déprécier • embauche de personnel d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • recours ponctuel au CDD
ELECTRO	<ul style="list-style-type: none"> • sauvegarder 46 emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • combinaison de flexibilité interne et externe
AUTO	<ul style="list-style-type: none"> • embauche en production 	<ul style="list-style-type: none"> • développement de la polyvalence
CERA	<ul style="list-style-type: none"> • embauches en production 	<ul style="list-style-type: none"> • développement de la flexibilité organisationnelle

Aménagement du temps et management du travail

Les entreprises peuvent utiliser les dispositifs d'ARTT pour faire évoluer leurs modes de gestion des emplois, mais aussi des compétences. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont effectivement retravaillées par les 35 heures, en ce qu'elles sont l'occasion d'une dé-précarisation d'une fraction de la main-d'œuvre temporaire (IMMO, LOISIRS, MOTORS), d'un rajeunissement de la démographie de l'entreprise (PLASTU, MOTORS, AGRI), d'une élévation du niveau de qualification (PLASTU), d'une évolution de la structure d'emploi (PHARMA, PLASTU, AGRI, MOTORS, CERA, IMMO), d'un renforcement d'une fonction ou d'un métier (stabilisation des animateurs chez LOISIRS)... et plus globalement, d'une recherche de nouvelles formes de combinaison entre la flexibilité externe et la flexibilité interne.

Si quelques entreprises se saisissent de l'opportunité de la RTT pour diminuer le recours à la flexibilité externe, toutes tendent à développer la flexibilité interne tant à des fins d'application des 35 heures et de gestion des contraintes organisationnelles associées qu'afin de conformer la mobilisation et l'usage de la main-d'œuvre dans le sens des objectifs annoncés de productivité et de réactivité. La polyvalence apparaît comme un mode d'organisation du travail qui permet de résoudre à la fois les problèmes de charge de travail, d'évolution de la charge dans, voire entre les ateliers ou les services, et par conséquent aussi d'adaptation à un fonctionnement en effectif tendu ; elle n'est qu'un symptôme révélateur de la transformation du contenu du travail et de son organisation. Les formes de coopération et

de division du travail que favorise la RTT, et les (nouvelles) compétences auxquelles elles font appel, en sont d'autres.

Le ressort de la coopération qui tend à s'affirmer comme principe clef de l'organisation du travail ne doit pas être enrayé par les 35 heures mises en place dans plusieurs entreprises qui favorisent la segmentation du travailleur collectif avec des accords différenciant les équipes et les catégories de personnel. Outre les rivalités classiques entre les « productifs » et les « improductifs », les « jeunes » et les « anciens », les « permanents » et les « temporaires », les collectifs de travail qui n'ont plus les mêmes horaires, qui ne partagent plus les mêmes contraintes temporelles, ne risquent-ils pas de se déstructurer et de faire par la même achopper le principe coopératif ?

Nous faisons plutôt l'hypothèse – qu'au-delà des contradictions et tensions inhérentes à la phase d'apprentissage – se joue un double processus propre à la « bataille identitaire » consistant à changer les salariés avant de changer le travail que l'ARTT assimile et qu'il alimente, poursuit ou relance en retour : la « réorchestration » du travailleur collectif par la recherche de nouvelles formes d'échanges, d'interdépendances, de coopérations ; la reconfiguration des collectifs de travail.

La « réorchestration » du travailleur collectif

Le temps de travail a sans aucun doute participé de façon déterminante à la constitution de collectifs de travail soumis aux mêmes horaires collectifs. On peut supposer que l'éclatement des horaires, après celui des emplois, n'est pas sans conséquence sur l'identité des collectifs traditionnels, autrement dit pour reprendre la définition de Linhart (1994), ces groupes informels constitués dans les ateliers sur la base d'une communauté de destins et autour de mêmes valeurs. On peut même penser que l'ARTT non seulement agit sur ces réalités restreintes – homogènes temporellement et spatialement – que sont les collectifs de travail, mais qu'il retravaille également le travailleur collectif, autrement dit l'ensemble des forces de travail, hiérarchisées et scindées en différentes catégories sociales et qui participent au processus de production dans une même entreprise.

Coopérations et transformations dans le travail

La cohérence organisationnelle qui tient pour l'essentiel au traitement de la dissociation entre temps de l'organisation et temps individuels est maintenue par une formalisation accrue du temps de travail, des communications et coordinations qu'implique sa réduction.

La mise en place de l'ARTT chez PLASTU a favorisé la communication dans l'entreprise *via* le chevauchement des équipes et l'organisation de réunions de formation et d'information. Les sessions organisées le lundi, mardi, mercredi ou jeudi pour le personnel de semaine, et le vendredi pour le personnel de suppléance, permettent d'informer les salariés, de les sensibiliser et les former sur des dimensions spécifiques de l'activité de travail, de les interroger sur des problèmes particuliers. Pour le responsable de fabrication, ces sessions donnent également la possibilité d'avoir prise sur les équipes de week-end. Un des apports des 35 heures a donc consisté pour PLASTU à l'ouverture de nouveaux espaces de communication.

Le remplacement des salariés absents pour cause de « jours RTT », le traitement et le suivi des dossiers, la stabilité des services et des ateliers, la passation des consignes, la délégation des fonctions... que doit gérer le travailleur collectif nécessite au minimum une meilleure communication et coordination dans les entreprises – au sein des équipes ou entre équipes. Celles-ci peuvent relever de la régulation formelle en tant que composante du mode de conception des 35 heures (prévues dans l'accord), elles peuvent également résulter d'arrangements locaux (nées de la pratique réelle des situations productives que crée la réduction de la durée du travail).

De manière à répondre aux nouveaux besoins de cohérence et de stabilité de l'organisation induits par la RTT, les entreprises optent pour différentes solutions qui opèrent des mutations plus ou moins importantes du travailleur collectif. Le développement du travail en binôme, le renforcement du travail en équipe, l'accentuation de la polyvalence, le « redécoupage » des fonctions, l'accroissement ou *a contrario* l'amoindrissement du recours à la flexibilité externe... sont autant de réponses diverses qui touchent aux modes d'échange, aux pratiques de coopération, aux rapports hiérarchiques.

Chez LOISIRS, les 35 heures obligent à un découpage nouveau des fonctions entre les permanents. Ainsi pour assurer la gestion et le fonctionnement quotidien d'une des structures qui ne comptent plus que 4 permanents, le responsable du centre et le responsable animation travaillent en binôme, se répartissant les tâches et se relayant sur différentes responsabilités

partagées. Dans le même ordre d'idée, pour garantir le fonctionnement du service de la lingerie et l'adapter aux variations d'activité, la lingère et l'aide-lingère choisissent et se répartissent leurs congés et leurs « jours RTT » en considération du travail à effectuer et de manière à ne pas générer de rupture dans la permanence du service. L'ARTT dans cette association conduit également au renforcement du travail en équipe avec la formation de pools pour le personnel de service à l'image de ce qui se faisait déjà pour le personnel d'animation.

Chez AUTO, la voie retenue est celle de la polyvalence et du doublement des postes. De manière à garantir de façon permanente une possibilité d'alternance, tous les postes sont doublés. En atelier par exemple, il y a une équipe de mécaniciens qui travaille sur 4 jours et une autre qui travaille sur 5. Dans le service commercial, une certaine polyvalence règne, 4 employées travaillent ensemble (secrétariat et standard), elles se remplacent toutes les deux semaines le lundi, « jour de RTT » accordé à ce service en l'absence de livraison ce jour de la semaine. La polyvalence accrue qui ne s'apparente souvent qu'à une simple additivité de postes aux techniques équivalentes est une voie empruntée par de nombreuses entreprises afin d'assurer la tenue des postes des salariés absents ; elle peut concerner plus précisément les nouveaux embauchés (AGRI, PHARMA).

Les 35 heures ont également amené à répartir les tâches, les fonctions, les responsabilités pour réussir le passage sans perdre en productivité et tout en gagnant en cohérence. Chez BUS, une partie des temps annexes (temps de démarrage et de chauffage des moteurs) est enlevée des opérations des conducteurs-receveurs et attribuée aux agents d'atelier. Chez LOISIRS, le service paie est externalisé. Chez IMMO, la gestion des présences et des absences incombe désormais aux hiérarchies directes, alors qu'elle restait la chasse gardée de la direction. Un nouveau partage des responsabilités s'institue : aux centres, la gestion quotidienne des temps individuels de travail, et au siège, leur contrôle.

La réduction de la durée du travail change la donne organisationnelle, elle met l'accent sur l'importance du principe de la coopération dans la recherche d'une plus grande efficacité organisationnelle et économique ; elle appuie également le développement et le renforcement des nouvelles compétences que prône le management moderne, celles de disponibilité, de participation ou encore d'autonomie.

Disponibilité, participation, autonomie : vers de nouvelles compétences ?

L'évolution des compétences demandées aux nouveaux embauchés dans le cadre d'accords offensifs et le changement de compétences observé pour le personnel déjà présent dans la structure montrent que l'aménagement du temps et le management du travail vont de pair.

Chez LOISIRS, la disponibilité temporelle reste tacitement la pierre de touche parmi les compétences exigées. Les manières de penser, de faire, de vivre son temps de travail ne changent que lentement, et plusieurs salariés – cadres mais aussi employés – malgré les nouvelles modalités, continuent à ne pas compter leur temps de travail. L'investissement (temporel) est lié ici à une culture associative. Cette question de la disponibilité au travail des salariés, et de l'évolution de leurs compétences vers une plus grande implication, est aussi au cœur du management participatif que la nouvelle direction d'IMMO cherche à instaurer.

Implication, adhésion, participation des salariés sont des termes récurrents dans le discours de la direction de MOTORS. Y sont adjoints ceux de responsabilité et d'autonomie ; le directeur des ressources humaines parle « d'auto-organisation » des salariés. Pour leur part, ces derniers envisagent la difficulté à « tenir leurs engagements comme avant ». Ce sujet est également latent chez AGRI puisque les travailleurs interrogés reconsidèrent le contenu de leur travail dans le sens où il leur faut à présent travailler différemment, mobiliser les compétences de chacun au moment voulu lors des absences pour RTT, en quelque sorte « se responsabiliser » face aux absences de leurs collègues.

L'autonomie et l'implication sont aussi des éléments centraux dans l'organisation du travail des cadres. Chez MOTORS, cela se traduit par la difficulté à prendre ses jours de congés supplémentaires pour RTT. On peut penser que le développement de leur responsabilité s'accroît depuis la mise en place du dispositif Aubry. Pour les cadres d'ELECTRO, la situation est d'autant plus critique, puisque depuis le plan de redéploiement industriel, des postes ont disparu. L'encadrant – « *véritable cavalier blanc de l'entreprise* » selon l'expression de l'un d'entre eux – voit ainsi son travail s'intensifier d'autant qu'il ne peut plus déléguer une partie de la responsabilité de la mise en œuvre de la RTT de leurs subordonnées aux secrétaires d'atelier dont les postes ont été supprimés.

Le renforcement de la présence du rôle de la hiérarchie intermédiaire constaté dans plusieurs entreprises (PLASTU, MOTORS, LOISIRS, ELECTRO) peut apparaître comme un paradoxe, voire une pierre d'achoppement, par rapport à la volonté des directions d'instiller ou de consolider une culture d'entreprise misant sur l'autonomie et la mise en responsabilité

du personnel. On est effectivement face à des tendances contradictoires, sources de tensions pour ceux qui les vivent : d'un côté, les salariés qui énoncent la montée d'une composante gestionnaire dans leur temps de travail, en l'occurrence de décompte de leur temps et d'auto-organisation du travail (pression à la réalisation des tâches, éventuellement élargies, dans un temps désormais réduit) ; et d'un autre côté, les agents d'encadrement qui voient s'affirmer leur rôle dans le contrôle des temps et dans l'organisation du travail.

Quoi qu'il en soit, la recherche de ces nouvelles compétences – qui concernent les cadres comme les non-cadres – confirme que, de façon combinée aux évolutions de la gestion de l'emploi, un changement de « style » de management est initié ou réaffirmé à l'occasion de la mise en œuvre de la RTT.

L'ARTT ne s'insérerait-il pas alors dans les changements dans les principes d'organisation et de performance de la firme au fondement desquels on trouverait le ressort de la coopération et les (nouvelles) contributions productives individualisées se déclinant en polyvalence, disponibilité, participation et/ou autonomie ? Il y a – à n'en pas douter – de nouvelles formes de combinaison émergentes entre coopération et division, mais qui ne remettent pas en cause la coupure structurelle entre conception et exécution. Ainsi les collectifs de travail, à qui l'on donne plus d'autonomie, qu'on responsabilise, dont on promeut la participation et l'adhésion, ne sont-ils pas des collectifs « sur-mesure », qui loin de mettre en relief la construction de véritables nouveaux rapports sociaux de production dans les entreprises, indiqueraient une continuité dans le processus de rationalisation managériale entamée depuis déjà deux décennies ?

La reconfiguration des collectifs de travail

Il nous faut maintenant nous intéresser aux collectifs ou communautés de travail, à leur reconfiguration. Le cas d'ELECTRO nous semble sur cette question significatif : il nous permet de montrer comment l'ARTT et la réforme managériale peuvent s'enchevêtrer. Dans cette entreprise d'électroménager, l'encadrement fonctionnel doit non seulement faire face à l'hétérogénéité horaire, gérer la complexité qui en émane ; il leur faut aussi convaincre et mobiliser le personnel autour de l'édiction de nouvelles règles et de la mise en forme de l'annualisation. Il assume ainsi un travail de communication et d'explication afin d'éviter l'hostilité, l'indifférence ou la passivité des salariés.

Au-delà de l'effort de communication, il s'agit aussi d'obtenir l'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel aux nouvelles manières de travailler, de produire et d'échanger. Une meilleure communication et coopération au sein des équipes ou entre équipes est indispensable. Naissent de nouveaux compromis, de nouveaux échanges entre les salariés pour éviter de mettre de la perturbation dans les services et les ateliers de production. Se créent des alliances temporaires pour faire aboutir un projet. Se mettent en place de nouvelles formes d'interdépendances pour garantir une continuité managériale. Ce sont des salariés qui reviennent renforcer une équipe prévue initialement en congés ; ce sont des opérateurs polyvalents qui travaillent en fonction des besoins et intègrent de nouvelles équipes ; ce sont les leaders qui s'arrangent pour planifier leurs absences les uns en fonction des autres ; c'est un moniteur qui vient tenir la fonction d'un leader produit qui lui est déléguée pendant l'absence de ce dernier ; etc.

Les 35 heures travaillent ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail, participant à la consécration de nouveaux schémas d'efficacité (Veltz, 2000). Les collectifs renouvelés restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives, des aléas de l'ARTT. Ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. On a plutôt affaire à des « communautés molles » (Courpasson, 2000) qui favorisent la coordination rationnelle entre les personnes, mais s'opposent aux effets de cohésion. La « banalisation de la menace » opérante chez ELECTRO après plusieurs plans sociaux soutient cette communautarisation molle qui laisse peu de place aux actions collectives de résistance, car les groupes qui en émanent sont issus de la rationalité, de la philosophie sociale et organisationnelle portées par l'entreprise. La coopération, la participation et la responsabilité prônées par la direction, sont encadrées par une idéologie managériale hostile au développement de l'émancipation des salariés par rapport aux valeurs, normes et contraintes de l'entreprise.

Mais ce jeu rétroagit sur les objectifs managériaux ; l'implication des salariés dans les équipes de travail n'est pas la conséquence de leur adhésion, elle est largement rationnelle et intéressée, et systématiquement marchandée. Ce qui conduit pour le responsable de la production du secteur grille-pain à faire du « management négatif » : *« Aujourd'hui, vous avez un système que vous ne maîtrisez pas mieux qu'auparavant... au contraire, du fait que les temps d'ouverture sont quand même de 3 heures moins importants, que vous n'avez plus recours aux heures supplémentaires, que vous n'avez plus recours avec la même souplesse à la main-d'œuvre intérimaire, ça vous amène forcément à un moment donné à avoir des points bloquants*

sur la gestion du personnel ou alors c'est du forçage en communication et ça c'est du management négatif ! ».

L'ARTT ne marque pas un point de rupture avec la manière d'organiser et de mobiliser le personnel consistant en partie à l'extraire d'une « gangue collective » (Linhart, 1994) jugée dangereuse par les directions car non maîtrisée ; il s'arc-boute sur la réforme managériale et la sert en retour. La RTT ne peut être isolée des autres chantiers d'innovation engagés par les entreprises ; s'y adossant et s'y intégrant, elle apparaît bien comme un vecteur de la modernisation, participant à la mutation des organisations (temporelles) sans bouleverser véritablement la nature des divisions, à la transformation des identités des travailleurs et des collectifs de travail *via* l'individualisation des premiers et la reconfiguration des seconds, à la rationalisation des moyens de production. Si le passage aux 35 heures est saisi par le changement dans les manières de travailler et d'échanger – les encourageant rétroactivement, il n'est pas sans reproduire certains « vieux » schémas d'efficacité consistant à jouer sur l'intensité du travail.

L'appropriation de la RTT par les entreprises se fait jour dans les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines dont le tour de force est d'inventer de nouvelles combinaisons entre productivité/flexibilité de l'emploi et productivité/flexibilité du travail. En anticipant la contrainte juridique pour intégrer les 35 heures dans leur réflexion stratégique, les entreprises pionnières n'ont-elles pas confiné l'ARTT à un simple instrument de gestion et de rationalisation qui permet d'améliorer la rationalité des actions (Courpasson, 2000) avec le consentement des salariés aux nouvelles normes marchandes, aux nouvelles règles productives, aux principes de gouvernement des organisations, occultant par là même l'enjeu salarial qu'il pouvait représenter ?

Bibliographie

Acouturier A-L., Coutrot T., avril 2000, « Prophètes en leur pays, les pionniers des 35 heures et le autres », DARES, *Travail et emploi*, n°82.

Bloch-London C., Coutrot T., Didry C. et Michon F., 2001, « Apprendre le temps de travail » in Durand C., Pichon A. (sous la direction de), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université.

- Boisard P. et Charpentier P., 1997, « L'annualisation du temps de travail dans les entreprises », DARES, *Travail et Emploi*, n° 73.
- Commissariat Général du Plan (rapport de la commission présidée par Henri Rouilleaut), 2001, *Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*, La Documentation Française.
- Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, PUF.
- Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte.
- Grossin W., 1969, *Le travail et le temps*, Anthropos.
- Gubian A., juillet 2000, « La réduction du temps de travail à mi-parcours : premier bilan des effets sur l'emploi », DARES, *Travail et emploi*, n°83.
- Freyssinet J., 1995, « Emploi et chômage, peu de résultats, beaucoup de rapports », *IRES*, Document de travail, n°95.
- Jacquot L., Setti N., en collaboration avec Belkacem R., Capdevielle P., Hirlet P., Rouyer R., 2002, *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, DARES, document d'études.
- Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, La Découverte.
- Maruani M., 1989, « Statut social et modes d'emploi », *Revue Française de sociologie*, XXX.
- Masson A., Pépin M., juillet 2000, « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », DARES, *Travail et emploi*, n°83.
- Morin M-L., 1997, « La loi quinquennale, une étape pour le régime juridique du temps de travail », DARES, *Travail et emploi*, n°73.
- Morin M-L., de Terssac G., Thoemmes J., 1998, « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, n°2.
- Morin M-L., 2000, « Le temps de travail entre le droit du travail et la politique de l'emploi » in de Terssac G., Tremblay D-G. (sous la direction de), *Où va le temps de travail ?* Octarès.
- Pélisse J., avril 2000, « Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail », DARES, *Travail et emploi*, n°82.
- Schnapper D., 1989, « Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux », *Revue française de sociologie*, XXX.
- Thuderoz C., Tournon M., 2001, *Négocier la réduction du temps de travail dans les PME*, DARES/ANACT.
- Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
- Zarifian P., 1993, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?* L'Harmattan.

- IV -

Sommaire de JACQUOT L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*, Paris, L'Harmattan, Forum de l'IRTS.

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
PREMIÈRE PARTIE : Histoire de la rationalisation du travail et de la production dans l'industrie textile vosgienne.....	17
CHAPITRE 1 – L'industrialisation des vallées vosgiennes : un archétype pour comprendre l'histoire productive ?.....	23
CHAPITRE 2 – Les trente Glorieuses : une gloire controversée pour un système textile vosgien en recomposition.....	59
CHAPITRE 3 – De la nécessité de la mutation.....	127
DEUXIÈME PARTIE : Quel modèle de production pour l'industrie textile vosgienne ?....	157
CHAPITRE 4 – L'acceptation d'un nouveau paradigme d'industrialisation comme réponse à la crise ?.....	161
CHAPITRE 5 – L'organisation interne de l'entreprise.....	201
CHAPITRE 6 – L'expérience du travail : entre prescription et appropriation (<i>le point de vue de ceux qui vivent les mutations</i>).....	257
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	293
ANNEXE : NOTE MÉTHODOLOGIQUE.....	301
BIBLIOGRAPHIE.....	303

- V -

JACQUOT L., NOSBONNE C., 2004, « Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales », *Revue du RECEMAP*, 19 p.

Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales**Résumé :**

Les auteurs visent à saisir la nature du régime contemporain de mobilisation pour lequel le secteur public aurait opté à l'aune des mutations de l'emploi. Ils se focalisent sur la fonction publique territoriale qui apparaît être une clef d'entrée intéressante dans la mesure où c'est à partir de ces institutions que s'organise le plus nettement la segmentation des emplois publics. Après une présentation idéal-typique du régime de mobilisation néo-libéral qui se dessine qu'ils lient au processus de modernisation de l'administration porté de concert par l'Etat et l'Union européenne, ils mettent ensuite au jour les logiques de flexibilité du travail à l'œuvre dans les collectivités territoriales, en les rattachant à d'autres évolutions majeures qui participent de la même construction axiomatique.

Force est de constater que la modernisation engagée par les entreprises au cours des deux dernières décennies fait montre de nouvelles formes de rationalisation du travail qui touchent tant l'organisation du travail que la gestion de l'emploi. Sont alors ébranlées les anciennes règles qui permettaient de traiter les incertitudes affectant la reproduction du capital individuel, et de transformer la force de travail en travail efficace²⁹. Est érigé un nouveau régime de mobilisation des salariés que d'aucuns ont qualifié de « néo-libéral » qui s'appuierait de manière concomitante et inédite sur la flexibilité interne et externe.

Le secteur public est loin d'être hermétique à ce mouvement ; bien au contraire, l'administration publique devrait, à l'instar des entreprises privées, se « moderniser » pour gagner en réactivité et en efficacité. La réforme du « Renouveau du service public » initié en 1989 par le gouvernement Rocard et reprise par le gouvernement Juppé, l'oblige ainsi à s'ouvrir à de nouvelles techniques managériales³⁰ et à s'en remettre à des indices d'efficacité et à des critères de rentabilité conçus dans le secteur privé.

Si l'école est sur le devant de la scène médiatique aujourd'hui, c'est aussi parce qu'elle subit de plein fouet cette dynamique réformatrice. Mais celle-ci n'est pas la seule à connaître cette

²⁹ Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte.

³⁰ Chaty L., 1997, *L'administration face au management*, Paris, L'Harmattan.

penne néo-libérale³¹ à laquelle les personnels tentent de faire front. La fonction publique territoriale (FPT), réceptacle de nouvelles formes de rationalisation managériale, est l'objet d'une révolution plus sourde, une véritable « barbarie douce »³² qui en fait un cheval de Troie qui cache une volonté politique de modification des rapports de force dans la structure même du champ administratif³³.

Les collectivités territoriales (communes, structures intercommunales, conseils généraux et régionaux) ont conduit différents chantiers en matières d'organisation et de management du travail (remodelage de l'architecture à travers la déconcentration ; introduction des technologies de l'information et de la communication ; substitution d'une gestion par métiers à une gestion par corps ; externalisation de certaines opérations ; mobilisation et responsabilisation des agents ; élargissement des compétences ; développement de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ; mise en place de systèmes d'évaluation...) qui convergent vers la flexibilité.

L'activation du double levier de la flexibilité, tant externe par le recours à la main-d'œuvre extérieure et la mobilisation des marges (contractuels, contrats aidés...) qu'interne par la gestion des emplois du noyau dur ou du cœur (polyvalence, responsabilisation, mobilité interne entre services et établissements...) est l'indice révélateur d'une transformation des modes de mobilisation des agents de la FPT. Cette révolution managériale agit-elle sur les modèles anciens de rationalité, affaiblissant les règles bureaucratiques et tayloriennes, les remplaçant par d'autres plus flexibles et post-tayloriennes ? Comment ces nouvelles règles vont-elles s'accommoder de la culture du service public ? Plutôt que de la servir, ne risquent-elles pas *a contrario* de l'occulter, voire de la réprimer ?

S'appuyant sur les recherches effectuées et en cours d'un réseau européen³⁴ constitué autour des mutations de l'emploi public dans l'Union européenne, cet article vise à saisir la nature du régime contemporain de mobilisation pour lequel le secteur public aurait opté à l'aune de la gestion flexible de l'emploi qu'il emprunte et des mutations du travail qu'il conduit. Il se

³¹ Laval C., 2003, *L'école n'est pas une entreprise*, Paris, La Découverte.

³² Le Goff J-P., 1999, *La barbarie douce*, Paris, La Découverte.

³³ La Mura R. M., 2002/4, « Les déplacements des dynamiques d'action des fonctionnaires de la fonction publique territoriale ou les effets d'un modèle bureaucratique en construction », *Sociétés*, n° 78.

³⁴ Le réseau est constitué de 6 équipes : le Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi (Université de Nancy 2 - France) ; le Collegium of Socio-Economics (Gloowna Handlova School – Pologne) ; le Department of Social and Political Science (Royal Holloway and Bedford New College – Grande-Bretagne) ; le Centre d'études sur la situation des jeunes en Europe (Luxembourg) ; le Centre de Sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (Université Libre de Bruxelles – Belgique) ; le Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Forschung un Weiterbildung (Universität Trier – Allemagne).

focalise sur le secteur des collectivités territoriales (françaises) qui apparaît être une clef d'entrée intéressante dans la mesure où c'est à partir de ces institutions que s'organise le plus nettement la segmentation des emplois de la fonction publique et donc ses marges³⁵.

Après avoir présenté le régime de mobilisation néo-libéral qui se dessine, nous ferons état du processus de modernisation que vit la FPT porté de concert par l'Etat et l'Union européenne. Nous tenterons ensuite de mettre au jour les logiques de flexibilité du travail et de l'emploi à l'œuvre dans les collectivités territoriales et d'en dégager les effets sur les modes d'usage de la main-d'œuvre permanente et périphérique, en les rattachant à d'autres évolutions majeures qui participent de la même construction axiomatique. L'objectif de cette contribution exploratoire est de voir comment les principes et les normes du régime néo-libéral de mobilisation de la force de travail qui caractérise aujourd'hui les entreprises privées sont importés dans les organisations de la FPT et quels sont leurs effets en termes de segmentations des emplois. L'hypothèse sous-jacente ici est celle d'une orientation convergente entre secteur privé et secteur public qu'on peut déjà déceler dans certaines ruptures sémantiques comme la substitution du client à l'utilisateur.

1. La fonction publique territoriale à l'épreuve du néo-libéralisme

1.1 Vers un régime néo-libéral de mobilisation de la force de travail ?

La décennie 80 fut de celles qui rappellent l'importance intrinsèque de la modernisation des entreprises dans le mode de production capitaliste. Avec le déploiement du libéralisme économique qui la caractérise, elle vit également l'amorçage d'une réforme du service public sans précédent, tirant la modernisation de l'administration de la réhabilitation sociale de l'entreprise à laquelle participeront l'expertise, le patronat, le politique, voire même une certaine sociologie.

Le désenchantement de l'entreprise de ces dernières années ne l'empêche pas d'être encore érigée en modèle pour le secteur public, les outils de management et d'organisation qu'elle développe pouvant lui permettre de rompre avec un fonctionnement bureaucratique et d'extirper une culture de service public peu enclins à la recherche de réactivité et d'efficacité.

³⁵ Nosbonne C., Meyer J-L. et alii, 2001, *Enjeux et déplacements de l'articulation entre salaire, fiscalité et épargne dans les transformations de l'emploi*, GREE-CNRS, Rapport final pour le Ministère de la recherche, Action Concertée Incitative « Travail ».

Les solutions de la modernisation seraient ailleurs conformément aux thèses sous-jacentes de l'analyse crozierienne du « cercle vicieux bureaucratique ».

Le discours managérial en vigueur dans les fonctions publiques semble ainsi s'articuler sur le modèle industriel où la satisfaction de l'utilisateur, la maîtrise des coûts et la gestion souple de l'organisation font office de *leitmotiv*³⁶. Les pratiques managériales sont elles aussi inspirées du secteur privé et arc-boutées sur de nouveaux schémas d'efficacité qu'il valorise en son sein. Tous les auteurs confirment l'hypothèse d'un nouveau processus de rationalisation, avec toutefois des interprétations divergentes. Comment peut-on le caractériser et que recouvre-t-il ? Quels sont les fondements des formes actuelles d'organisation et de gestion des personnels ? Quels sont les points cardinaux du nouveau régime de mobilisation de la force de travail ?

Il est tout d'abord nécessaire de présenter schématiquement le régime contemporain de mobilisation, pour voir ensuite comment les grandes réformes entreprises dans l'administration - dont les orientations ne sont pas sans liens avec le processus de construction européenne et la politique communautaire qui lui est sous-jacente - ont contribué à sa diffusion dans le secteur public, et en particulier dans la FPT. Ce n'est qu'après ce préalable que nous pourrions envisager l'étude de la traduction de l'organisation libérale et du néo-management dans les collectivités territoriales.

Pour T. Coutrot, on assisterait à l'émergence d'un régime néo-libéral de la force de travail³⁷ dont l'hégémonie serait consacrée par la libéralisation de la sphère financière. Il n'empêcherait pas les diverses formes d'appropriation - individuelles et collectives - et n'annihilerait pas les capacités de résistance, mais s'imposerait peu ou prou partout. D'autres analyses viendront nourrir et enrichir la caractérisation de l'entreprise néo-libérale. Sans en dresser un idéal-type, on peut dégager quelques traits singuliers qui fondent son originalité et dans lesquels elle puise sa force, chaque trait renvoyant à des combinaisons inédites de principes longtemps considérés comme antinomiques : on use tout à la fois de la flexibilité interne et externe ; on adosse l'autonomie à de nouvelles formes de prescription ; on joue sur les ressorts en apparence contradictoires de l'individualisation et de la coopération.

³⁶ Nosbonne C., Meyer J-L. et alii, 2001, *op. cit.*

³⁷ Rappelons que par régime de mobilisation de la force de travail, l'auteur entend « un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise », 1998, p. 171.

- *La gestion flexible de l'emploi*

Le maître mot des nouveaux modes de gestion des ressources humaines - largement subordonnée à la gestion financière - est la flexibilité. Mais ce qui est nouveau dans l'activation de ce levier, c'est surtout l'usage concomitant de la flexibilité interne et de la flexibilité externe. On combine de manière inédite la flexibilité qualitative ou fonctionnelle (polyvalence et élargissement des compétences, équipes autonomes et organisations par projets, mobilité interne et disponibilité, formation continue...) et la flexibilité quantitative ou numérique (recrutement sous CDD et recours à l'apprentissage, appel à l'intérim et à la sous-traitance, compression de la masse salariale...). Cette combinaison tend à la fragmentation des marchés du travail et à la généralisation du modèle cœur/périphérie où il y aurait d'un côté le monde des stables attachés à un ensemble de garanties et de protections et d'un autre côté le monde de ceux condamnés à une instabilité et une vulnérabilité de plus en plus grande ne bénéficiant que de peu de protections.

- *L'autonomie contrôlée*

Une autre trouvaille du modèle néo-libéral est de libérer l'organisation du travail de sa gangue taylorienne tout en approfondissant la domination des travailleurs³⁸. On valorise l'autonomie dans le travail ; on promeut l'adhésion et la participation du personnel aux innovations organisationnelles et managériales ; on met en œuvre une politique de responsabilisation des personnels - cadres et non cadres. Mais dans le même temps, on prescrit des résultats et on fixe des objectifs ; on renforce la sélection et on licencie pour adapter l'effectif à la charge ; on évalue les compétences et on note les salariés. L'autonomie est sous contrôle et la coopération est forcée - les personnels soumis à la peur du chômage, la menace d'exclusion et la pression fantastique des marchés financiers n'ont d'autres moyens que de donner le meilleur d'eux-mêmes, individuellement et collectivement.

- *La reconfiguration des collectifs de travail*

Les deux traits précédents ne seraient sans doute pas viables sans une reconfiguration des collectifs de travail - leur catéchisation *via* l'individualisation des agents (horaires, salaires, conditions de travail, gestion des carrières... individualisés). Si l'autonomie accordée aux

³⁸ Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation capitaliste du travail*, Paris, La Découverte.

équipes de travail est plus importante, elle ne permet pas pour autant l'émergence de collectifs de travail stables. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême. Les projets se succèdent et se remplacent, recomposant, au gré des priorités et des besoins, les groupes ou équipes de travail³⁹. Aussi ces nouvelles manières de travailler cherchent-elles surtout à produire des individus délestés, libérés de toute appartenance à des collectifs, de toute adhésion à des valeurs définies par des communautés informelles. D. Courpasson⁴⁰ interroge les conséquences de ce nouveau management sur les collectifs de travail ; il émet l'hypothèse d'une « communautarisation molle ». Les collectifs renouvelés par le jeu de la domination libérale restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives ; ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. On a donc affaire à des communautés molles qui favorisent la coordination rationnelle entre les personnes, mais s'opposent aux effets de cohésion.

Sur la base de ces seuls éléments, on voit que les entreprises connaissent une profonde réorganisation qui touche tant l'organisation du travail que la gestion et la mobilisation des emplois. Ce régime de mobilisation s'étend-il au secteur public ? Quelle est sa réception dans la fonction publique territoriale ? Les évolutions énoncées plus haut sont-elles perceptibles dans les modes d'organisation, de fonctionnement et de management des collectivités territoriales ? La modernisation du service public et les réformes qui lui sont liées les rendent-elles possibles, voire leur tracent-elles la voie ? Mettre au jour la continuité des réformes de la FPT et les lignes de force qui les orientent nous permettra de donner corps à l'hypothèse de l'adoption du régime néo-libéral par les organisations du secteur public.

1.2 Service public : principes fondateurs et « modernisation »

1.2.1 La théorisation du service public

Les théoriciens de l'Ecole de Bordeaux⁴¹ se sont accordés sur la reconnaissance de trois éléments fondamentaux de définition du service public. Ces trois critères sont respectivement

³⁹ Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

⁴⁰ Courpasson D., 2001, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

⁴¹ Léon Duguit en est le principal représentant ; il voit dans le service public un moyen de limiter la puissance de l'Etat. Il considère que l'Etat est « un phénomène social et non une volonté supérieure s'opposant à d'autres volontés ». C'est pourquoi la puissance de l'Etat doit être encadrée par « un droit supérieur et extérieur ». Ce droit étant représenté par la solidarité nationale, c'est-à-dire l'ensemble des citoyens. L'Etat doit être un instrument de pouvoir et de régulation au service des intérêts de la nation. Aussi, afin d'éviter des dérives malheureuses, il convient de limiter les moyens d'action de l'Etat. Le service public en imposant « une

organique, fonctionnel et matériel. Il apparaît ici indispensable d'en rappeler la teneur afin de saisir les évolutions des modes de gestion des activités dites de service public.

- *Le critère organique de la personne publique*

Ce premier critère indique qu'un service public doit, pour être qualifié comme tel, être dirigé par une personne publique. A ce sujet, la doctrine parle du service public comme « une activité assurée, réglée et contrôlée par les gouvernants ». Ainsi, le service public est en principe un « organe de l'administration ».

- *L'élément fonctionnel et la notion d'intérêt général*

L'élément fonctionnel concerne le but poursuivi par le service public qui ne doit être que la satisfaction de l'intérêt général. L'intérêt général apparaît comme la pierre angulaire de l'action publique dont il détermine les finalités et fonde la légitimité. Dans sa définition traditionnelle, l'intérêt général est présenté comme l'expression d'une volonté générale supérieure aux intérêts particuliers. Il revient d'ailleurs à la loi, expression de la volonté générale, de définir l'intérêt général grâce auquel l'Etat et ses services vont édicter des normes réglementaires, prendre des décisions individuelles et gérer les services publics. De ce fait, la notion d'intérêt général apparaît comme la condition de légalité de l'intervention des pouvoirs publics par le biais de prérogatives de puissance publique, mais aussi comme une notion de référence par rapport à laquelle se définissent d'autres notions clefs du droit public comme celles de service public ou de domaine public.

- *L'élément matériel*

L'élément matériel concerne les règles de droit applicables au service public. La doctrine classique estime que l'objectif d'intérêt général du service public empêche ses activités d'être

contrainte de but » à l'Etat remplit cette mission. Ceci permet à Duguit d'affirmer que le service public est à la fois « le fondement et la limite du pouvoir gouvernemental ». L'auteur présente le service public comme une notion « objective, matérielle et évolutive ». Objective, car une activité de service public ne peut être menée à bien sans intervention étatique. Matérielle en raison des activités exercées par l'Etat - les activités prises en charge par ce dernier devenant automatiquement des activités publiques. Evolutive en raison du nombre grandissant d'activités prises en charge, ceci s'expliquant par l'accroissement du nombre de besoins à satisfaire. Cf. Duguit L., 1927, *Traité de droit constitutionnel. 1, La règle de droit, le problème de l'Etat*, E. de Boccard ; 1928, *Traité de droit constitutionnel. 2, La théorie générale de l'Etat : éléments, fonctions et organes de l'Etat*, E. de Boccard ; 1930, *Traité de droit constitutionnel. 3, La théorie générale de l'Etat*, E. de Boccard.

soumises aux règles du droit privé. C'est pourquoi les activités de service public doivent bénéficier d'un régime dérogatoire de droit public. Cela a par exemple pour conséquences de placer les agents publics sous un régime statutaire particulier ou de doter les autorités gestionnaires du service public de prérogatives de puissance publique afin de mener à bien leur mission.

Néanmoins, au-delà du fondement théorique et d'autres critères spécifiques aux services publics⁴² tels que les règles de continuité - c'est le but d'intérêt général qui justifie ce principe, d'égalité⁴³ - toute personne, usager, collaborateur ou encore candidat doit être placé dans une position égale à l'égard du service public et d'adaptabilité⁴⁴ - le service public doit fournir des prestations adaptées aux besoins, la pratique a révélé d'importantes mutations tant organisationnelles que gestionnaires.

Les réformes successives de l'administration publique, sous tendues par des nécessités d'efficacité, de flexibilité ou encore de rentabilité de l'action publique ont quelque peu mis à mal les définitions originelles et conduit la fonction publique à s'adapter à son champ de contraintes. De ce point de vue, la convergence des discours managériaux des diverses institutions publiques est à souligner - la satisfaction de l'usager, la maîtrise des coûts et une gestion souple des modes d'organisation sont désormais les maîtres mots, ceux-ci semblent d'ailleurs faire écho à la doctrine européenne sur le service public.

1.2.2 Le rôle de l'Union européenne dans la modernisation des systèmes d'administration publique nationaux

La construction européenne constitue un des enjeux institutionnels et organisationnels de transformation des systèmes d'administration publique nationaux et indirectement se trouve être l'un des facteurs des mutations de l'emploi public. L'échelon communautaire voit sa position et son rôle légitimé par trois critères : institutionnel, juridique et idéologique.

L'élément institutionnel concerne la légitimité émanant des Etats membres. Ceci implique pour chaque Etat nation une contribution à la mise en place de ces institutions et un renoncement ou plutôt une délégation d'une partie de leur souveraineté. Délégation, car il ne faut pas perdre de vue le fait que ce sont les Etats qui « font » la politique communautaire par

⁴² Rolland L., 1943, *Précis de droit administratif*, Dalloz.

⁴³ CE Sect. 9 mars 1951 Société des concerts du Conservatoire.

⁴⁴ CE 10 janvier 1902 Compagnie nouvelle du gaz de Déville-lès-Rouen.

le biais de leurs représentants institutionnels, mais aussi par la voix de leurs gouvernants lors des Conseils européens successifs en vue de fixer et d'orienter les prises de décision des instances décisionnelles, et notamment celles de la Commission dont le rôle s'avère primordial dans la conduite des politiques transnationales.

L'élément juridique renvoie à la primauté sur les droits nationaux, des directives et traités européens dont l'effet est considéré comme supérieur et direct. Désormais, le droit et les décisions communautaires l'emportent sur les normes (lois et règlements) nationales et bouleversent *de facto* l'ordonnement institutionnel. La France, dont les niveaux décisionnels sont structurés de façon pyramidale selon un schéma « classique » : niveau national (Etat), niveau infra national (Collectivités territoriales et locales), va devoir composer avec un troisième échelon qui présente la double caractéristique d'être supra national et en conséquence de s'imposer au national.

Enfin, l'élément idéologique est sous-tendu par l'idée d'un libéralisme économique conçu sur les principes de libre-échange, de libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et de libre concurrence. Cette orientation va dans le sens d'une déréglementation des services visant à la suppression des monopoles publics et d'une ouverture à la concurrence de ces mêmes activités selon des modes de gestion privés, orientation ne correspondant pas à certaines logiques de fonctionnement nationales⁴⁵.

Les divers documents officiels des institutions européennes révèlent, au-delà de la primauté du marché, des références quasi-constantes aux notions de rentabilité, d'efficacité, de concurrence ou encore d'efficience. A partir de 1986, année de l'adoption de l'Acte Unique qui vise à réaliser le « grand marché commun » et à assurer la libre circulation, le principe de libre concurrence devient le fil conducteur des politiques communautaires - les activités de service public ne faisant pas exception à ce principe. Par ailleurs, et bien que les questions du fond et de la forme de l'action publique ne soit pas éludée, une terminologie européenne va se mettre en place. On ne parlera plus de service public, mais plutôt de « service universel » (services couvrant des fonctions d'autorité et de solidarité) et de « service d'intérêt

⁴⁵ Les positionnements nationaux semblent parfois assez éloignés des objectifs européens. Divergences des logiques institutionnelles, conceptuelles ou encore gestionnaires qui traduisent l'existence d'un fossé parfois important entre Etats et Union européenne. Sur la question du service public, chaque Etat, compte tenu de ses propres spécificités, de ses caractéristiques sociétales et de sa culture propre, connaît d'une définition originale du concept. De cette définition découle un degré de prise en compte du service public, des modes de gestion particuliers et un champ de compétence plus ou moins vaste. La France a traditionnellement une conception large du service public comme instrument de prise en charge d'activités d'intérêt général et de prestation de ces mêmes activités selon un mode de gestion public et théoriquement désintéressée, c'est-à-dire une personne publique comme prestataire sous un régime de droit public comme nous l'avons vu dans le point précédent.

économique général » (grands services de réseau), dont les définitions présentent des caractéristiques pour le moins restrictives, en ce sens qu'elles se veulent en conformité avec les principes communautaires de régulation par le marché. La voie choisie par les institutions communautaires n'est en conséquence pas celle d'une définition extensive du service public telle qu'elle pourrait se résumer au travers du mythe du « service public à la française ».

Les moteurs du changement interviennent à compter du début des années 1990. Tant les institutions européennes que les Etats membres, par l'intermédiaire de leurs représentants aux divers Conseils européens, ne font que peu de place aux services publics face aux règles générales de la concurrence, exception faite du Parlement qui, sans remise en cause aucune des logiques politiques et économiques en œuvre, s'interroge dans une de ses déclarations⁴⁶ sur leur bien fondé et leur efficacité. D'autre part, cette période correspond à la mise en place concrète de logiques transnationales de déréglementation des services. Les secteurs de la poste, des télécommunications et de l'énergie sont les premiers touchés. Ce processus s'impose dans chaque Etat, puisqu'il est issu d'une volonté commune.

Les transformations en matière de gestion des emplois et des services observables en France proviennent d'une quasi-obsession des institutions européennes (et donc des Etats membres) de sans cesse réaffirmer la primauté du marché et des règles de concurrence. Ainsi, la Commission européenne, dans une Communication en date du 20 septembre 2000 sur « Les services d'intérêt général en Europe », loue les bienfaits de la libéralisation et insiste sur la nécessité de l'accélérer. Si la Commission affirme par ailleurs que la plupart des services publics locaux ne se trouvent pas soumis aux règles générales de la concurrence et que le choix du mode de mise en œuvre du service est laissé à la libre appréciation des autorités locales nationales, cette position ne remet cependant en rien en cause, la logique de déréglementation secteur par secteur déjà initiée et se trouve même être en contradiction avec le projet de règlement adopté par la Commission le 26 juillet 2000 sur les obligations de service public dans les transports urbains : obligations d'appels d'offres limités dans le temps, interdictions des prestations directes par les collectivités elles-mêmes (régies ou entreprises communales). Pourquoi dès lors, d'autres services publics locaux (eau, assainissement, ramassage et traitement des ordures ménagères, etc.) ne seraient-ils pas soumis aux mêmes obligations ? Cette posture des institutions européennes et sa confrontation avec la doctrine française peut être interprétée de deux façons. Actons que les obligations de recourir à des appels d'offre visent à développer les modes de gestion privée. Soit les services locaux

⁴⁶ Déclaration du Parlement du 13 novembre 2001.

concernés présentent un caractère d'intérêt général, alors le recours à une gestion privée se trouve en contradiction avec les principes organique et matériel qui fondent le service public, soit ces activités ne présentent pas de caractère d'intérêt général et dès lors ils sont exclus du champ du service public car le critère fonctionnel est absent. Quelque soit le cas de figure, cela constitue une atteinte aux principes fondateurs de l'action publique.

Le Conseil européen de Nice de décembre 2000 fut l'occasion de souligner le rôle des services d'intérêt général pour la « compétitivité globale de l'économie européenne ». Dans le même temps, ce Conseil européen a réaffirmé l'importance « de la protection des intérêts des consommateurs, de la sécurité des usagers, du développement durable, des principes de neutralité, de liberté et de proportionnalité, du caractère abordable et transparent des prix, de l'attachement à un égal accès à des services de qualité, et de la nécessité d'une évaluation régulière de la manière dont sont assurées les missions ». Il pourrait s'agir ici, d'une prise de position importante en faveur de la protection des services d'intérêt général. Cependant, ces principes ne sont pas placés dans une situation de droit dérogatoire aux règles générales de la concurrence, puisque ce Conseil est l'occasion de rappeler que « les Etats membres sont libres de définir les missions ainsi que les modalités de gestion des services dans le respect des règles du marché intérieur et de la concurrence ».

La Déclaration du Parlement du 13 novembre 2001 fait montre des mêmes tensions. Elle pourrait être interprétée sinon comme une légère remise en cause du « sacro-saint » dogme néo-libéral, au moins comme une remise en question de l'opportunité et de l'efficacité de ce modèle en matière de services d'intérêt général⁴⁷. Mais elle ne remet pas en cause les principes généraux s'appliquant dans l'Union européenne et va même dans le sens d'une réaffirmation des règles de concurrence en y adjoignant cependant quelques réserves. En l'espèce, le Parlement estime que tous les secteurs en charge d'une activité d'intérêt général, ne doivent pas être soumis au processus de libéralisation enclenché. Les activités que nous

⁴⁷ En effet, le Parlement « considère que la politique de libéralisation de différents services d'intérêt général peut avoir des incidences aussi bien positives que négatives pour le citoyen-usager et que, de ce fait, cette politique nécessite une évaluation précise et comparative de la qualité des services fournis, avant d'engager de nouvelles étapes de libéralisation » et estime « nécessaire de tenir un large débat politique sur les limites de la politique de la concurrence lorsque cette dernière entre en conflit avec d'autres domaines d'action essentiels de l'Union européenne ou au niveau national, régional ou local ». Pour ce faire, le Parlement demande l'adoption d'une directive cadre précisant que « les services liés à l'éducation nationale, à la santé publique et à l'adhésion obligatoire aux régimes de base de sécurité sociale, les activités relevant de la puissance publique, telles que les organismes de supervision de l'espace aérien ou de surveillance antipollution maritime, ainsi que les services à but non lucratif, fournis notamment par des associations à caractère social, caritatif et culturel, sont à exclure du champ d'application des règles relatives à la concurrence et au marché intérieur ». Le Parlement souhaite également rappeler « que les autorités locales doivent conserver le libre choix du mode de gestion des services d'intérêt général dont elles sont responsables, en vertu des dispositions de leurs Etats membres respectifs et que cette liberté comprend le droit de recourir à une gestion directe ou à une gestion déléguée de ces services ».

qualifierons de « régaliennes » semblent devoir échapper à ce mouvement. Néanmoins, les raisons de ce positionnement ne sont pas avancées. Aussi peut-on estimer qu'une gestion privée appliquée à ce type de services n'est pas appropriée et représente un risque non négligeable en termes de qualité et d'égalité d'accès. L'Etat semble donc être le seul régulateur viable. Toutefois, ceci semble bien constituer un plaidoyer en faveur d'une limitation contraignante du champ de compétence de l'appareil administratif français, voire un pas vers un recentrage des activités de l'Etat. D'autre part, il faut retenir de cette déclaration (*cf.* la note infrapaginale), la prise de position en faveur de la liberté de choix laissée aux administrations infra nationales quant aux modalités de gestion de leurs services publics locaux. L'échelon territorial est *a priori* jugé par le Parlement comme le plus apte à décider du volume et de la quantité, donc de la logique de gestion la plus appropriée aux besoins des citoyens.

Les Conseils européens qui suivront, celui de Séville des 21 et 22 juin 2002 comme celui de Bruxelles des 16 et 17 octobre 2003 réaffirmeront les grandes orientations des politiques économiques de l'Union. Ce dernier conclura d'ailleurs qu'il est « extrêmement important de disposer d'une réglementation plus efficace à la fois au niveau européen et au niveau national. Une législation communautaire simplifiée et des administrations publiques plus efficaces et transparentes renforceront considérablement la compétitivité économique en suscitant la confiance des entreprises et en améliorant le niveau des prestations des services publics ».

Le Parlement avait déjà quelque mois auparavant adopté une recommandation⁴⁸ intitulée « Les réformes de la fonction publique en Europe ». Ce texte s'adresse tant à la Convention de l'Union européenne qu'aux Etats membres. Il insiste sur la nécessité d'inclure dans le projet de constitution, un article précisant des principes fondamentaux pour les agents publics nationaux et européens. Parmi ces principes se trouvent ceux de « l'équité et de l'universalité dans l'accès à ces fonctions, l'égalité des chances pour les femmes, l'intégrité, la loyauté, l'objectivité et la probité ». Par ailleurs, le Parlement invite les Etats membres à entamer ou à poursuivre des réformes pour « moderniser et rationaliser les administrations publiques ». Toujours dans un souci de réforme, l'assemblée parlementaire encourage les Etats de l'Union à mener des politiques de décentralisation afin de « rapprocher les institutions publiques des citoyens et de rationaliser les structures organisationnelles ». A ces deux derniers arguments s'ajoute certainement un aspect financier. Ces processus de décentralisation mis en place dans

⁴⁸ Assemblée parlementaire, Recommandation 1617 (2003) du 8 septembre 2003 sur « Les réformes de la fonction publique en Europe ».

les pays à structure unitaire permet également à l'Etat de se désengager financièrement d'une partie de ses activités au profit de ses collectivités, responsables des modalités de gestion publiques ou privées de prestation des services, et ainsi de répondre à l'une des attentes des politiques communautaires, à savoir l'assainissement des finances publiques. Nul besoin dès lors de chercher quelques justifications quant aux motivations de l'actuelle politique de décentralisation⁴⁹. Ceci est un nouveau plaidoyer en vue d'une limitation des dépenses publiques par un recentrage sur des activités jugées « essentielles », et un développement des formes, organismes gestionnaires et statuts des personnels, jusqu'ici propres au secteur privé, puisque « ces réformes, guidée par l'intérêt public général, devraient être fondées sur des principes éthiques partagés et des méthodes souples de gestion des ressources humaines ». Nous sommes une nouvelle fois face à des exemples concrets de remise en cause de la théorisation française du service public qui ne peut qu'affecter l'emploi tant du point de vue du volume que de la structure.

Ce détour par l'échelon européen permet, au-delà de l'observation de la prise en compte du service public dans la communauté européenne, de tester, voire de valider, l'hypothèse d'une convergence de l'ensemble des Etats membres vers un modèle « commun » mais aussi d'un rapprochement progressif des modes de gestion du public de ceux du privé. Aussi, force est de constater que la majeure partie des pays ont mis en place ou initient aujourd'hui d'importantes réformes dites de modernisation de l'Etat ou de l'administration. Ces évolutions contiennent des prescriptions tendant vers un objectif annoncé dans le discours politico-institutionnel de l'Union et déjà évoqué précédemment, à savoir davantage de rentabilité et d'efficience.

Cela se traduit concrètement par des réductions du champ d'activité du service public, par la mise en concurrence des activités de réseaux, par des politiques de décentralisation menées dans les Etats à structure unitaire, etc. L'ensemble de ces dispositions proviennent d'une volonté commune des Etats, retranscrite dans les orientations de politique générale de l'Union. En effet, toutes ces orientations apparaissent explicitement dans les conclusions de la présidence des Conseils européens successifs. La supériorité du droit communautaire fait le reste en imposant aux Etats membres, la mise en application de ces réformes. Ainsi, la décision de privatiser ou d'ouvrir à la concurrence les services publics de réseau est inscrite au compte rendu du Conseil de Barcelone, de la même façon le développement d'un

⁴⁹ Loi constitutionnelle n° 2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République (JO du 29 mars 2003).

processus de décentralisation émane d'une position commune des Etats lors de la Déclaration du Parlement du 8 septembre 2003 et d'un conseil européen précédent.

Par ailleurs, les Etats membres sont soumis à un second champ de contraintes représenté par les critères du pacte de stabilité. Ce dernier est lui aussi issu de la volonté commune des Etats et leur impose le respect d'un déficit public limité. Cela se traduit principalement par des restrictions du budget de l'Etat et vient également justifier les réformes actuellement à l'œuvre de diminution du volume des activités publiques par l'intermédiaire de privatisations ou de politiques de décentralisation qui accentuent les transferts de certaines activités aux autorités infra nationales. Enfin, il existe une troisième justification aux processus de réformes des administrations publiques. Il s'agit de la « pierre angulaire » de la construction européenne à savoir une idéologie néo-libérale qui semble faire l'unanimité chez l'ensemble des gouvernants et décideurs nationaux car jamais remise en cause.

Cette volonté commune trouve une traduction directe en France, dans les politiques successives de réforme et/ou de modernisation (pour reprendre une terminologie officielle) de l'Etat et de l'appareil administratif dans son ensemble. Cependant, ces réformes sont en contradiction avec les fondements du service public. Les orientations prises par les gouvernements français successifs trouvent toutes une « explication européenne » et constituent une dilution de l'élément fonctionnel (intérêt général) et une atteinte aux critères organique, par le recours à des prestataires et des personnels privés, et matériel, par la perte de sens tant de la spécificité que de la finalité d'un droit public originellement conçu comme le droit de l'action publique.

1.2.3 Les réformes successives de l'administration publique

Ces réformes - qui semblent se faire l'écho de l'offensive de l'Union Européenne - jouent dans la majorité des cas, un rôle moteur de changements profonds et par conséquent un vecteur important des mutations du service et de l'emploi public.

Ainsi, dès 1989, le gouvernement Rocard⁵⁰ insistait sur la nécessité de moderniser le rôle des institutions publiques en les rapprochant des citoyens. L'action du gouvernement Bérégovoy de 1992⁵¹ allait également dans ce sens. La réforme Juppé⁵² de 1995 symbolisait

⁵⁰ Circulaire du 23 février 1989 relative « au renouveau du service public ».

⁵¹ L'action du gouvernement Bérégovoy se traduit par la mise en place de la « Charte des services publics » destinée à renforcer la qualité des services publics. Cette Charte renforce la déconcentration administrative, vise

explicitement une nécessaire transformation des pratiques de gestion tant des emplois que des services.

La réforme de l'Etat initiée par l'actuelle majorité⁵³, outre les développements de l'administration électronique et de la simplification des procédures administratives, peut se résumer en trois axes :

La gestion des ressources humaines qui vise à adapter quantitativement et qualitativement les effectifs aux besoins et aux évolutions des administrations. Ainsi, un accent particulier semble mis sur la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières. Ceci pouvant conduire à terme à l'introduction d'instruments de flexibilité organisationnels et numériques.

La décentralisation qui doit être faite dans un souci constant d'efficacité et de rationalité. A cet égard, les indicateurs de responsabilité, de performance et d'évaluation devraient être mis en place.

La modernisation de la gestion publique. Cette modernisation se caractérise par le passage annoncé « d'une logique centrée sur les moyens à une culture de la responsabilité, de la performance, du résultat et de l'évaluation ». Cette procédure doit aboutir à la mise en place d'un contrôle de gestion à tous les niveaux de l'administration, afin de tendre, ici encore, vers davantage d'efficacité. Le contrôle de gestion - présenté comme un outil privilégié pour le pilotage, le management de l'action publique - peut être considéré comme un indice révélateur des transformations à venir en termes de conception de la fonction publique française et indirectement des mutations de l'emploi public.

Ce qui ressort de ces réformes ou tentatives de réformes, tant du point de vue de la terminologie employée que de la nature des mesures avancées, souligne une homologie certaine avec le discours européen. Proximité des justifications de ces réformes : efficacité,

le rapprochement de l'administration et des usagers et annonce l'évaluation des services centraux et déconcentrés.

⁵² Circulaire en date du 26 juillet 1995 relative à la « réforme de l'Etat et des services publics ». Ce document fait état de cinq axes prioritaires : **Clarifier les missions de l'Etat et le champ des services publics** en redéfinissant la position de l'Etat par rapport aux marchés et aux acteurs économiques et sociaux, mais aussi vis-à-vis des autres acteurs publics, notamment l'Union européenne et les collectivités territoriales. **Mieux prendre en compte les besoins et les attentes des citoyens** en clarifiant les compétences, la transformation des administrations centrales, la délégation des responsabilités, la modernisation de la gestion publique dans le but de permettre à l'Etat et aux services publics d'améliorer la qualité de leurs services. **Changer l'Etat central** selon cinq axes : prévoir, analyser, concevoir, légiférer et évaluer. **Déléguer les responsabilités** en renforçant les exemples de déconcentration au profit des collectivités infra nationales. **Rénover la gestion publique** en l'adaptant aux exigences d'un « Etat moderne » dans lequel « un meilleur partage des responsabilités devient une condition de l'efficacité ».

⁵³ Intervention de Monsieur Henri Plagnol, Secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat ; Quatrième Forum des Echos sur la Gestion Publique, Mardi 17 décembre 2002.

rentabilité, évaluation, responsabilité, qualité, mais aussi proximité quant aux moyens utilisés pour « moderniser la gestion publique » par l'intermédiaire de nouveaux modes de « gestion des ressources humaines », une redéfinition des missions de l'Etat et une politique de décentralisation. Ces mutations sont particulièrement visibles dans la FPT.

2. Organisation libérale et néo-management dans la fonction publique territoriale

2.1 Les modèles de gestion des emplois et des services dans les collectivités locales

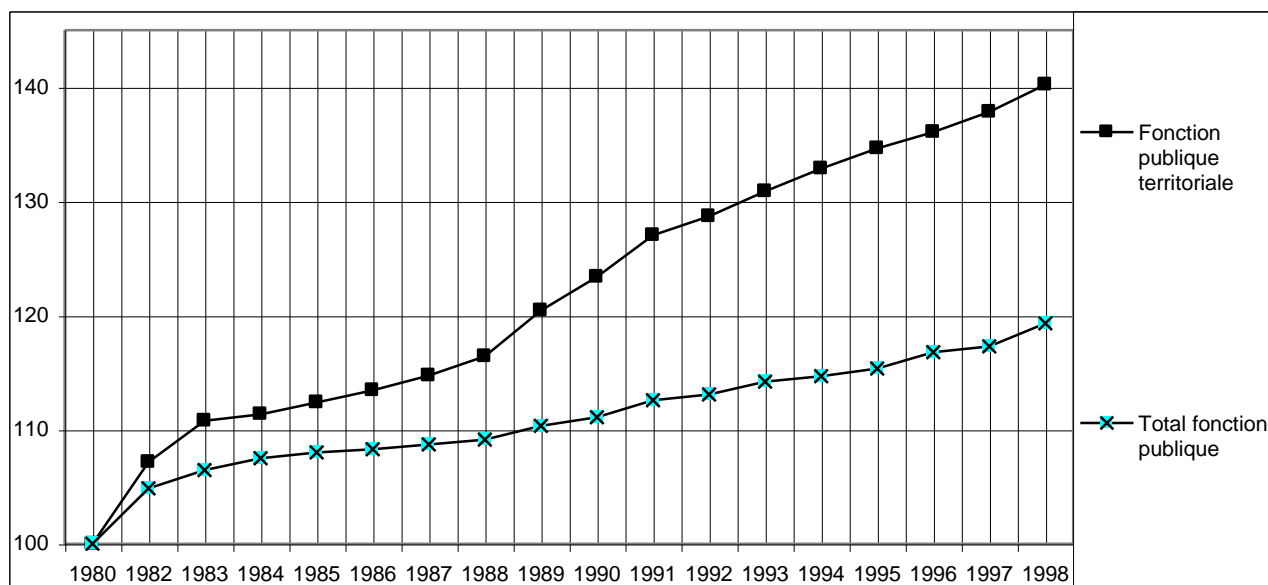
Le cas particulier de l'emploi public « à la française » se caractérise par le modèle « hégémonique » du fonctionnaire. Si cette référence au fonctionnariat est activée dans les discours institutionnels, force est de constater que les pratiques des collectivités locales en matière d'emploi mettent à mal ce modèle théorique du statut d'emploi unique. A l'instar de la firme contemporaine⁵⁴, ce cœur est entouré de plusieurs enveloppes, chacune correspondant à une catégorie périphérique de salariés numériquement non négligeable. Sur les 1,5 millions de salariés, près de 980 000 seulement sont titulaires, le reste se partageant entre non-titulaires de droit public, contractuels et emplois aidés (contrats emploi-jeunes, contrats emploi solidarité, contrats emploi consolidé, etc.).

2.1.1 Evolution de l'emploi public local

L'évolution des effectifs réels des différentes collectivités locales, connaît depuis les années 1983-1984, avec la création des régions et d'une FPT, une hausse croissante et régulière du nombre d'agents publics territoriaux. Les effectifs des collectivités territoriales et autres services locaux étaient estimés à 1 507 300 personnes au 31 décembre 1998, soit une progression de 40,21 % sur l'ensemble de la période.

⁵⁴ Cf. Durand J-P., 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Le Seuil.

Graphique 1 : Evolution indiciaire comparée des effectifs publics locaux et nationaux (Base 100 en 1980)

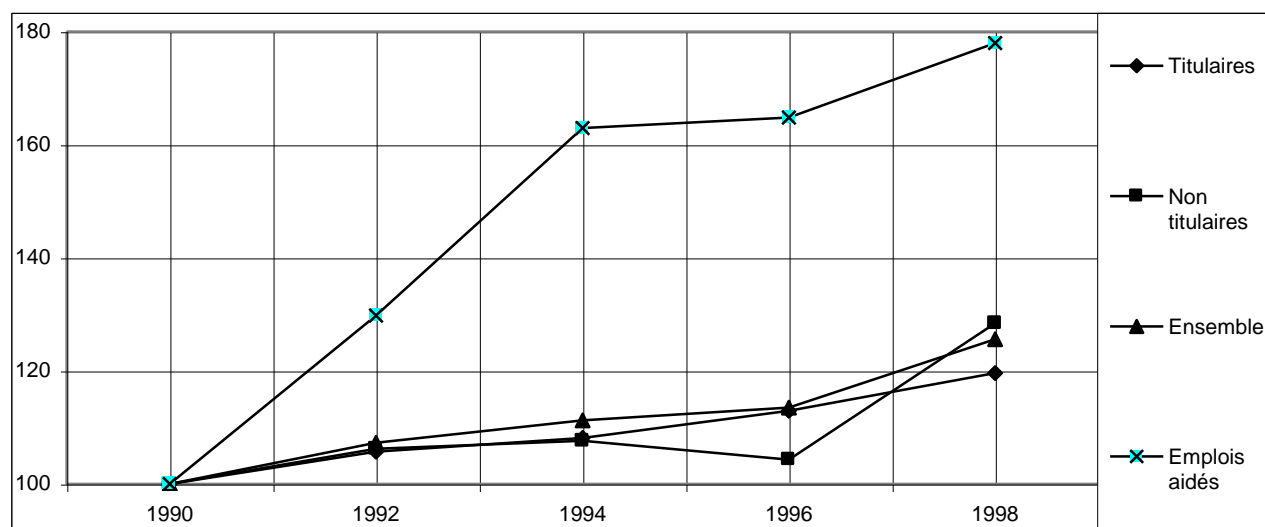


Source : DGAFP

2.1.2 Les statuts d'emploi des agents locaux

Si le modèle du fonctionnariat demeure aujourd'hui encore hégémonique dans l'ensemble de la fonction publique, il tend à s'atténuer fortement à l'échelon local. Désormais, le recours à des statuts d'emploi dits atypiques représente un moyen de flexibilité très développé. Entendons par statuts atypiques les agents non titulaires de la fonction publique recrutés sous contrats à durée déterminée de droit public, mais dérogoire au droit du travail, mais également les personnels en emplois aidés.

Graphique 2 : Evolution indiciaire des effectifs de la FPT selon le statut (Base 100 : 1990)



Cette évolution indiciaire fait état d'une forte progression de 28,4 % des effectifs non titulaires sur l'ensemble de la période et notamment depuis 1996. Cette évolution représente en effectifs réels 105 041 agents. A ce premier constat doit s'ajouter celui de l'explosion des personnels en emplois aidés. Ces derniers connaissent un accroissement proche de 78 %. Ce résultat reste cependant à relativiser compte tenu des effectifs réels concernés. Au 31 décembre 1998, ces personnels étaient au nombre de 136 115 et l'augmentation observée touche en réalité 59 636 individus.

Ces deux phénomènes conjoints, mêlés à l'augmentation plus lente mais régulière de personnels statutaires (plus 20 % sur la période), indiquent de façon claire que près de 50 % des recrutements opérés dans la FPT en 1990 et 1998, ont concerné des personnels non titulaires. Précisément, sur la période 1990-1998 les effectifs territoriaux ont augmenté de 330 146 agents, soit une augmentation respective des effectifs titulaires et non titulaires de 165 469 et de 164 677 agents. Enfin, précisons que ces statistiques ne font pas état de la montée en puissance des contrats emplois jeunes au sein des collectivités territoriales à compter de 1998⁵⁵.

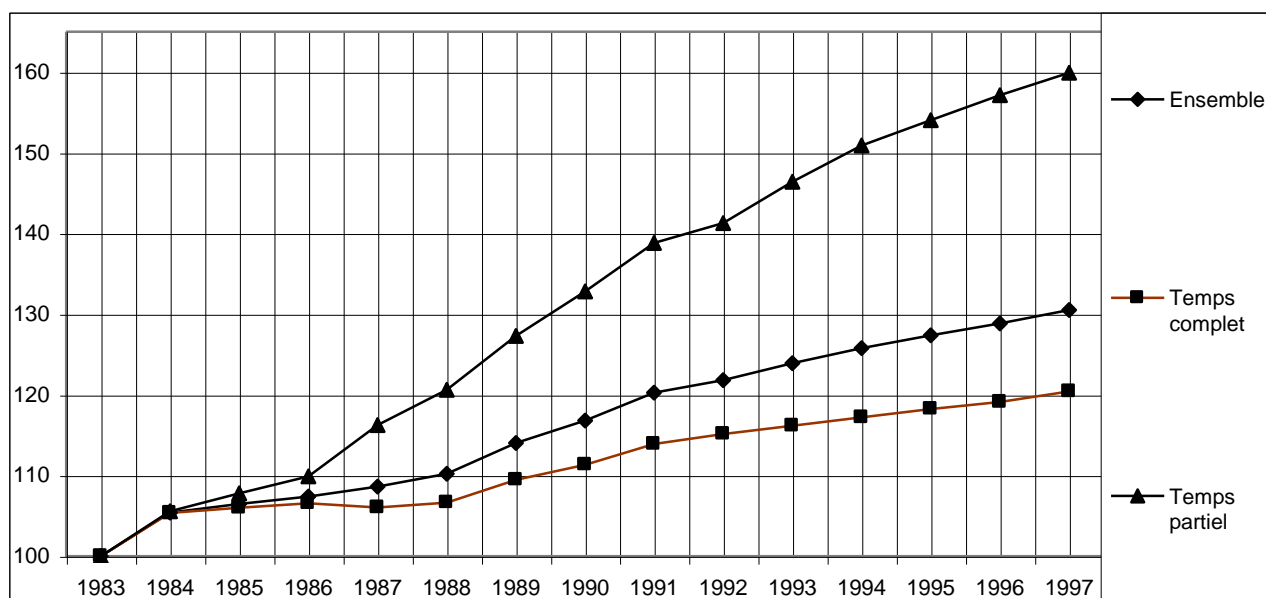
Ces évolutions observables sur le long terme sont caractéristiques de transformations des modes de gestion des activités publiques actuellement en œuvre au niveau infra national. Le recours toujours plus important à des personnels non titulaires représente dans les faits un instrument majeur de flexibilité.

⁵⁵ Entre 1998 et 1999, ces effectifs passent de 24 065 à 44 577.

2.1.3 *Le recours au temps partiel dans les structures infra nationales*

Comparativement au temps complet, le temps partiel se décline comme un temps de travail restreint *a priori* choisi par l'agent⁵⁶. Au 31 décembre 1997, il concernait près de 465 000 agents, soit 30 % des effectifs publics locaux, contre 25,5 % en 1983.

Graphique 3 : Evolution indiciaire de la répartition entre temps plein et temps partiel dans la FPT du temps de travail (base 100 en 1983)



Il ressort de cette évolution une tendance marquée à l'augmentation du nombre d'agents à temps partiel. Sur la période considérée, cette hausse avoisine les 60 % (soit 173 776 agents). Ce phénomène ne doit pas être négligé et ne peut entièrement s'expliquer par la hausse continue des effectifs territoriaux.

Néanmoins, une analyse plus fine des pratiques d'usage du temps partiel révèle des disparités entre agents titulaires et non titulaires. Ainsi, les personnels titulaires sont en moyenne huit fois et demie plus nombreux que les non titulaires à choisir un temps partiel. Le recours au temps partiel apparaît également comme un instrument de flexibilité important.

⁵⁶ Les modes d'activité pour les durées de travail inférieures à la durée hebdomadaire de référence sont :
 - dans les emplois à temps complet : le service à temps partiel (de 50 % à 90 %) qui est un temps de travail choisi par l'agent pour exercer son activité si le fonctionnement du service le permet, la cessation progressive d'activité qui correspond à un temps travaillé de 50 %, les mi-temps de droit ;
 - dans les emplois à temps non complet (temps non choisi par l'agent) : les emplois créés pour une durée de travail statutairement limitée à un nombre d'heures hebdomadaires inférieur à la durée hebdomadaire de référence.

2.1.4 *Modalités de gestion des activités de service public*

- *La gestion publique d'une activité de service public*

Historiquement, les activités de service public étaient gérées en régie par les organismes communaux. Le personnel communal prenait en charge des activités dites d'intérêt général. La régie apparaît donc comme le mode d'exécution classique du service public par l'Etat et ses collectivités. En général, le terme de régie désigne « un service qui ne constitue pas une personne juridique distincte de la collectivité publique à laquelle il est rattaché ».

Néanmoins, la gestion en régie est souvent accusée de grever les budgets des institutions locales. C'est pourquoi, dans un souci de flexibilité et d'économie, les organes infra nationaux se sont vus offrir la possibilité de charger une autre personne de la gestion d'un service, tout en la contrôlant. Cette autre personne étant, dans la grande majeure partie des cas, une personne privée.

- *La gestion privée d'une activité de service public*

Le renoncement des collectivités locales dans la prise en charge de services d'intérêt général a fait naître diverses formes de « collaborations » public-privé. Celles-ci sont souvent le fait de « délégations contractuelles » ou de « concessions de service public ». Ainsi, de nombreuses concessions ont été passées avec des sociétés d'économie mixte relevant du droit privé. Cette pratique qui associe des capitaux publics et privés permet de soumettre certains services aux souplesses de la gestion privée. Enfin, la gestion privée d'une activité de service public peut prendre d'autres formes de délégations contractuelles moins fréquemment rencontrées⁵⁷.

Ces formes de prise en charge de services collectifs par l'intermédiaire d'une personne privée apparaissent pour le moins contradictoires avec les principes organique, fonctionnel et matériel qui fondent la spécificité et la légitimité de l'action publique en atténuant fortement la distinction entre sphère publique et sphère privée. De plus, ces transformations des modalités de gestion de certaines activités de service public se traduisent en termes d'emplois

⁵⁷ La **régie intéressée** est une délégation de service public : le « régisseur » agit non pas pour son propre compte, mais pour celui de la collectivité. L'**affermage** permet d'accroître les pouvoirs de surveillance de l'administration et d'assurer la continuité du service public : le « fermier » exploite un service public à ses risques et périls et se rémunère sur les usagers. Enfin, le contrat de **gérance** définit le règlement du service, les modalités d'engagement du personnel, le choix des entreprises prestataires de service pour l'exécution du service public et les modalités d'installation et d'entretien des ouvrages : le « gérant » ne supporte pas les frais d'entretien des ouvrages dont il a la charge.

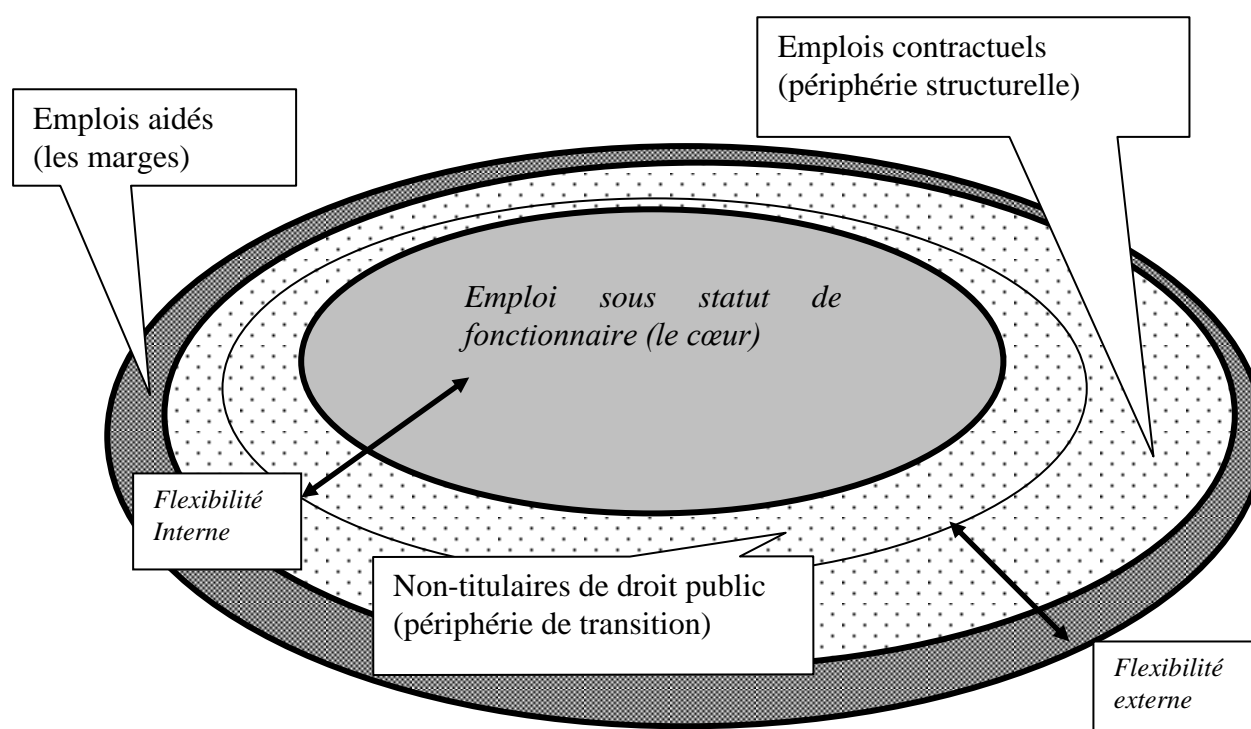
par un « transfert » de personnels vers des entreprises privées ou semi-privées. Ceci a pour effet de décharger les communes de la gestion de ces postes. Les personnels employés par les entreprises délégataires sont recrutés sous contrats de droit privé soumis au code du travail, ce qui représente un moyen de contourner le statut de fonctionnaire et par conséquent autorise une gestion plus flexible des effectifs, notamment dans le cadre d'ajustements entre volume d'activité et volume de main d'œuvre. La transformation des modes de gestion des services se révèle donc être un levier important de la flexibilité et du développement croissant des pratiques néo-managériales dans le secteur public. Elle répond au souci de dégraissage et de contractualisation de la fonction publique par l'adaptation du modèle de la centrifugation des entreprises privées. Ces dernières savent aujourd'hui non seulement projeter toujours plus à l'extérieur les activités à faible valeur ajoutée, mais aussi séparer dans les activités stratégiques ce qui n'est pas à haute valeur ajoutée et n'hésitent pas à le sous-traiter⁵⁸. On peut voir dans les pratiques de délégation contractuelle le principe de centrifugation appliqué au secteur public : dans l'objectif de réduire les coûts, de nombreuses activités sont déléguées et mobilisent des salariés inexorablement déplacés vers l'extérieur. Ce mouvement d'externalisation alimente la gestion différenciée du personnel ; seul le cœur bénéficie encore de la sécurité de l'emploi - image d'Epinal de la fonction publique. Mais à côté des fonctionnaires, deux catégories d'emploi cohabitent créant de fait une segmentation de l'emploi public : les contractuels et les emplois aidés issus des dispositifs d'insertion. Pour ces salariés en situation difficile sur le marché du travail, les conditions d'emploi allouées sont des plus fragiles.

2.2 *Segmentation des emplois et mutations du travail*

En affinant le modèle bipolaire cœur/périphérie habituellement mobilisé pour rendre compte de la fragmentation du marché du travail, on peut dire de la fonction publique qu'elle relève aujourd'hui d'une structuration à trois niveaux : cœur, périphérie et marges⁵⁹.

⁵⁸ Durand J-P., 2004, *op. cit.*

⁵⁹ Nosbonne C., Meyer J-L. et alii, 2001, *op. cit.*



Le cœur renferme l'ensemble des fonctionnaires recrutés par le biais d'un contrat de droit public et dont la situation professionnelle est garantie statutairement. La périphérie est composée de deux groupes. Le premier qualifié de « périphérie de transition » parce que ses membres sont appelés à rejoindre à terme le cœur rassemble tous les stagiaires de la FPT. Les lauréats d'un des concours d'accès à la FPT sont nommés en tant que stagiaires. Ils sont dès lors soumis à un stage obligatoire d'une durée d'un an (sauf dispositions contraires). Lors de cette période, le futur agent perçoit une rémunération dès son installation dans le cadre d'emploi dans lequel il sera titularisé. Le licenciement n'est possible que pour faute ou pour insuffisance professionnelle. Comme les fonctionnaires, ils garantissent à l'organisation une flexibilité interne et fonctionnelle. Le deuxième groupe qualifié de « périphérie structurelle » concerne les agents contractuels, qui occupent parfois des fonctions comparables à celles des fonctionnaires, mais qui ne connaissent pas les mêmes conditions statutaires dans la mesure où ils ne bénéficient pas des mêmes garanties (modalités de recrutement et de mobilité, stabilité de l'emploi, rémunération, régimes de retraite et de protection sociale, cessation d'activité...). Enfin, les marges regroupent des personnes qui sont associées à l'exécution de missions de service public par le biais d'emplois subventionnés précaires. Avec les contractuels, ils participent à la flexibilité externe et volumique des organisations territoriales.

Les mutations observées des statuts d'emplois et l'évolution des pratiques de délégations occasionnent un surcroît de souplesse permettant des ajustements tant numériques qu'organisationnels. Ainsi, la FPT présente depuis la fin des années 1980, des pratiques qui tendent vers un renforcement d'une double flexibilité, au niveau des emplois et des modes de gestion organisationnels.

Le développement du temps partiel, le recours toujours croissant à des personnels non titulaires et l'introduction de formes de gestion privée des services et indirectement des emplois, a engendré de nouvelles pratiques contractuelles. Ces tendances structurelles permettent de répondre à des besoins d'ajustement de la main d'œuvre et de réduction des coûts.

Prenant appui sur une nouvelle combinaison des types de flexibilité - externe et interne - et sur la segmentation des emplois qu'elle génère, le nouveau management a pour objectif de faire adhérer le personnel à la « modernisation » de leur administration - lui faire accepter les nouvelles contraintes qui lui sont inhérentes. Il s'appuie alors sur la notion de responsabilisation qui prend place dans un corps de croyances qui constitue une véritable idéologie du changement⁶⁰. Il repose également sur l'individualisation des agents par l'apport de nouveaux outils : un système différencié de mobilisation et d'évaluation des compétences, d'implication du personnel en fonction des catégories hiérarchiques et des statuts d'emploi pour s'assurer de la coopération de tous ; un régime indemnitaire applicable à tous les « cadres d'emplois » pour gratifier la performance particulière ; une gestion par métiers et non plus par corps pour limiter la puissance symbolique de ce dernier⁶¹ (La Mura, 2002)...

On ne peut voir dans cette modernisation qu'un ensemble de traits disparates ; mais force est de constater que ces traits caractérisent le fondement même du nouveau régime néo-libéral de mobilisation du personnel : une gestion flexible de l'emploi qui donne lieu à une déclinaison du modèle cœur/périphérie, une autonomie contrôlée *via* par exemple la mise en place de centres de responsabilité et le développement d'une culture de gestion managériale, une reconfiguration des collectifs de travail par notamment l'abandon de l'organisation en corps de fonctionnaires et l'adoption du principe d'une rémunération au mérite.

Il nous reste maintenant à faire un examen plus détaillé de chacun de ces traits et analyser leur appropriation par la FPT : quelles formes de flexibilité et quelle combinaison ? Quels

⁶⁰ Chaty L., 1997, *op. cit.*

⁶¹ La Mura R. M., 2002/4, *op. cit.*

contenus du travail, quelles compétences et quels modes de contrôle ? Quels collectifs de travail, quelles communautés professionnelles ?

Quoi qu'il en soit, la dynamique modernisatrice nous semble plus homogène qu'elle n'y paraît ; la segmentation des emplois, autrement dit la diversification des groupes au sein même des organisations territoriales en fonction des statuts sociaux, peut être ainsi considérée comme l'indice révélateur de l'entrée des principes et normes du régime néo-libéral dans la FPT... et au-delà dans l'ensemble du secteur public.

- VI -

JACQUOT L., 2005, « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale » in **POSTEL N.**, **SOBEL R.** (coord.), « Action et domination dans les relations de travail », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 45, pp. 89-108.

Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale

Introduction

Il y a un acquis théorique en sociologie du travail jamais démenti depuis G. Friedmann : l'homme est plus grand que sa tâche. Du taylorisme à la *lean-production*, du manutentionnaire des gueuses de fonte de la *Bethlehem Steel* aux techniciens d'une grande entreprise de télécommunications, des premières chaînes de la Ford T aux lignes de montage des usines de Peugeot-Sochaux, le travail apparaît toujours comme une expérience, c'est-à-dire un rapport du vivant humain à son milieu de vie, rapport non exclusivement subi mais aussi orienté par le vivant lui-même (Schwartz, 1988). Les sociologues n'ont pas cessé de le confirmer par leurs études empiriques, montrant comment les salariés corrigeaient eux-mêmes les dysfonctionnements en investissant les interstices de l'organisation du travail, comment la transgression du prescrit devenait la condition *sine qua non* du bon déroulement du processus de production, comment la logique ouvrière informelle rendait viable la logique économique du management.

Fidèle à la tradition compréhensive, la sociologie du travail a cherché à comprendre la signification de l'investissement au travail pour celui qui le produisait, autrement dit la vérité subjective du travail pour reprendre la dichotomie de P. Bourdieu (1996, 1997). Elle l'a fait en analysant les « systèmes d'action concret » mis en place par les ouvriers de production et les ouvriers d'entretien pour la gestion des pannes (Crozier, 1963), en appréhendant les mutations de l'organisation du travail du point de vue de ceux qui les vivent (Clot, Rochex, Schwartz, 1990), en mettant en lumière l'importance que les acteurs donnent à l'événement (Zarifian, 2003), etc. Les chemins ont pu être divers, l'objectif reste invariant : saisir la nature et la valeur du travail.

Mais en insistant par trop sur la liberté de l'acteur, sur les micro-autonomies dans le travail, sur les formes d'appropriation inventées par les salariés, la sociologie ne minimise-t-elle pas ce qui caractérise essentiellement l'entreprise : l'hétéronomie (Spurk, 1998) ? Ne tend-elle pas à minorer les nouvelles formes de contrôle ne sachant lire où se niche aujourd'hui la violence symbolique ?

Si le travail mort ne saurait entièrement vampiriser le travail vivant pour reprendre la métaphore marxienne, on peut néanmoins interroger la capacité de résistance des salariés face au néomanagement. Le management moderne amène les sociologues à repenser leurs outils et

grilles d'interprétation. D'aucuns participent au mouvement de revalorisation sociale de l'entreprise amorcée dès le début des années 80, en en faisant une des institutions centrales de la société. L'entreprise apparaît de moins en moins comme un lieu d'exploitation ; sa nature sociale mise en avant par « la théorie sociologique de l'entreprise » (Sainsaulieu, Segrestin, 1986) conduit à porter l'analyse sur les capacités d'innovation des acteurs, sur les nouvelles possibilités d'autonomie dans le travail, sur les nouvelles manières de coopérer et d'échanger. On insiste plus sur les nouvelles stratégies managériales pour répondre aux impératifs économiques et trouver des modes de solution à la crise que sur les nouvelles formes de domination.

De nouveaux espaces sont ainsi investis mais d'autres semblent refermés par les orientations théoriques adoptées. Les lunettes utilisées pour observer et expliquer les mutations ne révèlent qu'un des aspects du travail ; elles rendent compte de la vérité subjective du travail tout en contribuant à la méconnaissance de sa vérité objective. Elles ne peuvent du coup véritablement appréhender ce que recouvre aujourd'hui la modernisation des entreprises.

Si les organisations ont effectivement su tirer des leçons du réductionnisme de l'approche taylorienne de l'activité ne cherchant plus à imposer un mode d'exécution du travail, elles tentent de canaliser l'activité par une prescription élargie des buts, d'embrigader la subjectivité par une logique de l'adhésion, modernisant la tête des salariés sans forcément toucher à l'organisation de leur travail (Linhart, 1991, 1994). L'expérience du travail se transforme à l'épreuve de cette nouvelle hégémonie managériale grâce à laquelle les entreprises exercent leur domination tout en préservant la paix sociale, non pas tant à l'aide des anciennes pratiques coercitives, mais en s'assurant de la participation des salariés, sinon de leur consentement, et surtout en influençant leur manière de penser.

Cette véritable « bataille identitaire » s'opère par un double mouvement : l'individualisation des travailleurs et la prescription de leur subjectivité ; la reconfiguration des collectifs de travail et leur catéchisation. L'expérience du travail ne sort pas indemne de cette confrontation avec la nouvelle hégémonie managériale et le retravail des identités des travailleurs et des collectifs de travail qui en constitue le cœur. Bien que ne pouvant totalement empêcher la rémanence de la critique, cette dernière ne tend-elle pas à rendre exsangue l'expérience du travail, en tarissant les formes d'appropriation des modalités de production ?

Nous reviendrons tout d'abord dans cet article sur les enseignements que la sociologie nous livre sur l'activité de travail en nous arrêtant sur la pente théorique empruntée aujourd'hui par de nombreux auteurs qui consiste à célébrer le travail comme une réalité fondamentalement créative. Nous traiterons ensuite des problématiques de la domination en esquisant une définition de l'hégémonie managériale contemporaine et des nouvelles formes de domination qui lui sont inhérentes pour voir comment est affectée l'expérience du travail. Nous concluons sur la nécessité de dépasser l'unilatéralisme des approches qui ne pensent pas dialectiquement le travail, qui ne le saisissent pas comme une activité tout à la fois aliénée et susceptible d'appropriation.

Section 1. Appropriation et sens du travail

1.1. Le travail comme expérience, les enseignements de la sociologie

Partant d'une critique de la « folie taylorienne » qui croyait qu'elle pouvait rendre le travail conforme à la manière dont elle l'avait pensé, la sociologie du travail cherchera dès sa fondation à saisir l'expérience vécue du travail en prenant en considération la relation de l'ouvrier à son travail. Tout en mettant en lumière les conséquences de la rationalisation du travail, et l'aliénation qui en découle à l'instar de G. Friedmann, elle montrera également comment l'acteur organise le champ de son action en inventant des solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour.

Les propos d'un jeune ouvrier rapportés par G. Friedmann (1956) : « l'homme est plus grand que sa tâche », feront alors figure d'axiomatique pour la sociologie du travail naissante. Celle-ci, dans une veine proudhonienne, ne se contentera pas d'affirmer la centralité du travail dans nos sociétés, elle soulignera également avec force le profit intrinsèque que le travail recèle et par lequel nous « spiritualisons notre existence » (Proudhon, 1974). Sans abandonner la théorie marxiste de l'exploitation, nombre d'auteurs investiront cette voie en saisissant les différentes formes de résistances ouvrières. Plus que les diverses manifestations de refus multiformes comme le sabotage étudié par P. Dubois (1975), ce sont « la créativité », « l'inventivité » ou « l'intelligence » ouvrière que les études sociologiques mettront en exergue.

Ainsi R. Linhart (1978), analysant l'organisation du travail et le procès de travail dans les grandes unités de raffinage pétrolier et de production pétrochimique de base, identifie un double système de savoir confirmant l'irréductibilité du travail aux prescriptions. Au savoir

théorique des ingénieurs se détaillant « en un ensemble de consignes qui définissent les opérations, en décrivent le cours, en fixent les conditions de température, de pression, etc., analysent les quantités et les qualités de produits incorporés au procès, et déterminent le résultat attendu » (p. 24) répond un savoir pratique acquis empiriquement sur le tas par les ouvriers de fabrication qui « finit par se structurer et prendre la forme d'un ensemble de recettes (...) » (p. 25). Cette dichotomie entre travail prescrit et travail réel observé au fil des enquêtes monographiques et sectorielles sera au fondement du paradigme de l'autonomie ouvrière, montrant que l'activité laborieuse reste irréductible aux seules normes qui la fixent – qu'elle est toujours, en fonction des conditions historiques, appropriée.

En posant les zones d'autonomie des acteurs au cœur de l'investigation, la sociologie française des organisations sous la houlette de M. Crozier a consacré la rupture avec la filiation marxiste. Son aversion pour la domination l'a conduit à construire une nouvelle représentation de l'organisation, évacuant en grande partie la question des contraintes qui s'imposent aux acteurs, l'envisageant comme le résultat de leurs jeux, comme un ensemble d'accords et non comme une structure supportant un projet de domination (Courpasson, 2000).

Sans tenir compte de la liberté de l'acteur, on ne peut pas véritablement penser la nature des organisations du point de vue de l'analyse stratégique. Celles-ci ne fonctionnent que parce que les acteurs la font fonctionner. Si elles connaissent des incertitudes, aucune ne contraint l'organisation de manière mécanique – toutes rentrent dans le jeu des acteurs dont elles renforcent ou diminuent l'autonomie. La gestion des pannes des machines dans un atelier de manufacture de tabac permettra ainsi à M. Crozier (1963) de révéler la distance entre sa structure formelle et « le système d'action concret » fondé sur un accord informel entre ouvriers de production, ouvriers d'entretien et chefs d'atelier. Conformément au paradigme de l'action organisée, chacun de ces trois acteurs tirait son épingle du jeu en développant et en s'accordant sur des pratiques informelles qui contournaient les conduites officielles à tenir : « les opérateurs de production en préservant leur solidarité mutuelle et leur bonne entente avec l'entretien, tout en allégeant la tutelle hiérarchique ; les ouvriers de l'entretien en s'octroyant la place centrale dans la régulation de l'atelier, en lieux et place du chef ; le chef, en donnant sa caution à une situation qui garantissait finalement sa propre sécurité » (Segrestin, 1992, p. 121).

Plus de 30 ans après la célèbre étude sur la SEITA, l'autonomie reste une énigme pour le sociologue. G. de Terssac (1992), à l'aune des pratiques réelles de travail dans de grands

systèmes automatisés (chimie, cimenteries, électricité, presse), réinterroge la notion d'autonomie ouvrant par là même la discussion sur les enjeux qu'elle recouvre. S'appuyant sur la théorie de la régulation conjointe de J-D. Reynaud, l'auteur entend montrer qu'il y a bien deux types de règles qui sont complémentaires : les règles formelles auxquelles s'ajoutent ou se substituent des règles non écrites. Cet écart observé lui permet non seulement de confirmer l'assertion chère à la sociologie française des organisations selon laquelle « la manière de travailler n'est jamais totalement imposée de l'extérieur par l'ensemble des contraintes qui pèsent sur l'action » (p. 264) – la mobilisation de soi dans l'acte productif ne se résumant jamais à l'usage qu'en réclament les directions, il le conduit également à pointer le déclin et le déplacement du prescriptif dans la réalité organisationnelle contemporaine : « Le stade actuel de la rationalisation ne vise pas à réprimer la déviance en affinant les règles formelles ou les dispositifs de contrôle, car cela renforcerait les comportements de retrait et la formation de groupes exclus des décisions ; il vise à assurer la plus grande mobilisation de tous les acteurs par la légalisation du système indulgent, c'est-à-dire par la création des possibilités de constitution de règles sans cesse renégociées. Du même coup, la création de ces possibilités de régulation devient l'enjeu principal dans le processus de travail : l'exploitation des sources clandestines de l'efficacité suppose sa reconnaissance et sa légalisation. Mais cette exploitation est l'occasion de construire un espace de décision impliquant le plus possible d'acteurs, mais aussi d'encadrer leurs décisions en délimitant le territoire des solutions admissibles. Cette exploitation des gisements d'efficacité est l'occasion d'afficher la perte de contrôle comme une source du contrôle, c'est-à-dire en même temps que de construire un espace d'action dans lequel les solutions ne sont pas définies à l'avance, de se donner les moyens de borner l'espace des possibles et, à l'intérieur de celui-ci, de peser sur la décision des acteurs ; en particulier en leur fournissant des aides qui constituent autant de moyens pour forcer la décision dans le sens attendu par ceux qui contrôlent le système de production » (p. 267).

L'autonomie est sauve, la décision est davantage répartie, les marges de manœuvre ne sont pas taries, mais les résistances continuent pour autant de s'affirmer. Et l'idée de résistance ouvrière connaîtra la même fortune que celle d'autonomie. Ainsi G. Rot (2000), dans un article récent portant sur un grand constructeur automobile, reprend la problématique formulée par P. Bernoux en 1979 concernant « l'organisation volontaire de la production » des ouvriers exercée à l'encontre de la rationalisation productive. P. Bernoux distingue différentes formes d'appropriation qui portent en elles de façon diverse une contestation de

l'organisation du travail. G. Rot questionne leur actualité au regard des processus de rationalisation actuels. L'organisation en Juste-à-Temps et le Management par la Qualité Totale laissent-ils encore la place à des poches de résistance ? Qu'advient-il des comportements d'appropriation – individuels et collectifs – du temps, de l'espace de travail, de la technique, de la gestion... face aux nouvelles pratiques managériales ? « L'apparition de nouvelles contraintes comme la traçabilité qu'exige la normalisation donnent-elles lieu à de nouvelles formes de résistance ouvrière ? » (p. 14). Si pour la sociologue, le management par la qualité totale rend caduques certains comportements d'appropriation, il offre également de nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière comme en témoignent les diverses stratégies face aux nouvelles exigences productives et/ou marchandes : qualité, flexibilité, fluidité, traçabilité, etc.

L'autonomie et la résistance : deux notions bien enracinées en sociologie qui participent à une sorte d'enchantement du travail⁶² qui nous amène toujours et avant tout à la considérer comme un usage de soi – « un espace de possibles toujours à négocier » (Schwartz, 1987), à découvrir « le minimum d'activité intellectuelle créatrice » (Gramsci, 1975) qui s'y niche, à l'approcher comme expérience.

La sociologie du travail aura le mérite d'infirmer la conception taylorienne du travail en montrant que le travailleur, en convoquant sa subjectivité, recentre les contraintes et les consignes autour de choix et de normes qui ne ressortent jamais d'une unilatérale hétérodétermination (Schwartz, 1993) – même l'ouvrier Schmidt n'était pas l'homme idoine rêvée par F. W. Taylor.

Si déjà hier le travail n'était pas totalement prescrit contrairement à ce que pouvait prétendre le *one best way* du *management scientific*, qu'en est-il aujourd'hui à l'heure de la déTaylorisation annoncée des entreprises ? Comment évolue le travail à l'épreuve des nouvelles formes d'organisation et de management ? Les notions habituelles – celles d'autonomie et de résistance – sont-elles encore opérantes pour qualifier le jeu des acteurs dans les organisations ? Comment conceptualiser le travail aujourd'hui ? En rupture ou dans la continuité théorique de la discipline ?

⁶² Rappelons que d'aucuns dans le même temps nous invitaient à désenchanter le travail, voir par exemple D. Méda (1995).

1.2. L'émancipation à portée ?

Un détour rapide par l'histoire de la sociologie du travail : l'orientation psycho-sociologique empruntée par G. Friedmann, l'emprise du proudhonisme sur le marxisme, l'avènement de la sociologie crozierienne des organisations... peut éclairer les choix théoriques de la discipline et son attachement à penser l'appropriation du travail. Si certaines approches ont pu reléguer la question de l'appropriation, celle-ci n'a jamais été complètement évacuée ; elle redevient aujourd'hui le véritable point de départ pour comprendre ce que travailler veut dire, elle voit même ses contours redessinés et son autorité renforcée lorsque le regard sociologique porte avant tout sur le pouvoir d'action, la capacité à donner du sens et l'engagement de la subjectivité de ceux qui s'affrontent, au quotidien, à des situations professionnelles (Zarifian, 2003).

Un socle théorique commun est en train de s'élaborer ; il dépasse les frontières disciplinaires puisque sociologues, psychologues, philosophes... convergent sur une même représentation du travail qui met en lumière la réappropriation – individuelle et collective – des normes productives. Ainsi entre la conception sociologique du travail de P. Zarifian ou les résultats empiriques de J-P. Durand et N. Hatzfeld sur le travail à la chaîne à Peugeot-Sochaux, l'analyse psychologique des milieux de travail et de vie d'Y. Clot, les prolégomènes à toute spéculation philosophique sur le travail d'Y. Schwartz, on trouve un même soubassement : « l'intelligence créatrice dans le travail ».

L'événement donne lieu pour P. Zarifian (2003) à invention, il oblige « à initier une pensée et une action, en deçà de toutes les tentatives permanentes de standardisation et de rationalisation » (p. 10). C'est cette « contre-effectuation » qu'opérera un groupe de techniciens d'une entreprise de télécommunications face à une réorganisation programmée. Après une opposition frontale au projet de centralisation de leur activité, les techniciens s'emparent – « contre-effectuent l'événement » – autour du concept de service en développant des propositions et des actions sur un registre assez large : « productions d'informations, activités de communication, actions de formation en direction des agents commerciaux qui sont en contact direct avec les clients et en direction de publics divers » (p. 128). L'événement appelle l'engagement, le groupe professionnel comme les subjectivités qui s'y confrontent n'en sortent pas indemnes.

Ce cas d'étude vient rappeler l'immanence de la dimension collective du travail qui peut se traduire non seulement par la contre-effectuation d'un événement ponctuel (un projet de

réorganisation) ou plus régulier (la panne), mais aussi et surtout par la régulation des activités quotidiennes de travail. En étudiant le travail sur les chaînes d'assemblage à Peugeot-Sochaux, J-P. Durand et N. Hatzfeld (2002) ont démontré récemment comment la densité des réseaux sociaux – au-delà des structures formelles de l'organisation – faisait vivre la chaîne. Une autre équipe de chercheurs (Clot, Rochex, Schwartz, 1990) travaillant sur le même groupe automobile avait déjà, au début de la décennie 90, souligné l'importance des coopérations internes à chaque équipe pour viabiliser la production à flux tendus. Sortir la production dans les délais, quantités et qualités exigés tout en faisant passer les caprices du flux fait montre d'une sorte de compromis entre les buts de l'organisation et ceux des individus que seule l'intelligence collective du travail peut réaliser.

La remontée de la chaîne qui consiste à travailler plus vite que ne le prévoient les temps alloués afin de commencer chaque voiture plus en amont que la précédente (Durand, Hatzfeld, 2002) engage l'ensemble du collectif de travail – du chef d'équipe aux ouvriers en passant par l'agent de maîtrise – dans des régulations autonomes qui donnent sens puisqu'elles se construisent sur des règles de contrôle qui ne siéent pas aux salariés.

Et ce qui vaut pour un atelier d'habillage d'une usine de Peugeot-Sochaux vaut aussi pour un service de la Pitié-Salpêtrière spécialisé dans les greffes d'organes. L'efficacité est collective : chaque membre de service – du brancardier à la surveillante générale du service en passant par les infirmières des salles de réanimation – participe à ce qu'Y. Clot (1995) appelle « la poursuite d'une efficacité malgré tout ». Celle-ci ne peut être effectivement que le résultat d'un dépassement de l'organisation prescrite du travail que permettent l'ingéniosité et la virtuosité de chaque acteur aux différents stades auxquels ils interviennent. Sans le débordement permanent du travail prescrit du garçon de bloc, sans l'élaboration informelle de règles d'établissement de règles des infirmières, sans la présence humaine et technique du chef de service dépassant largement sa fonction officielle, le service de cardiologie ne pourrait fonctionner.

Deux milieux de travail très différents mais deux équipes – automobile et chirurgicale – qui partagent la même qualité : l'inscription de la subjectivité de leurs différents membres dans les situations de travail. Toutes ces recherches convergent alors vers un même résultat : le travail, quel qu'il soit, est usage de soi, « non seulement celui qu'on fait de vous mais aussi celui que soi-même fait de soi-même » (Schwartz, 1987, p. 195) comme l'indique cette phrase d'un ajusteur qu'Y. Schwartz se plaît à répéter : « Jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en pensant : je fais ce qu'on me dit ». Ce recentrement du milieu de travail autour

des possibles singuliers fait du travail une « expérience » à vivre que l'hétéronomie capitaliste ne saurait totalement étouffer. Il nous renvoie à la conclusion des sociologues français des organisations pour qui l'acteur cherche toujours « à battre le système » ou au processus de catachrèse que pointent les psychologues du travail par lequel l'individu au travail cherche « à tirer la couverture à soi » (Clot, 2002).

Quel que soit le contexte organisationnel (taylorisme, *lean production*, flux tendu...), quelle que soit l'activité (technicien d'une entreprise de télécommunication, monteur de chaîne automobile, garçon de bloc, infirmière, ajusteur...), il y a derrière le travail un travailleur qui veut être sujet de ses normes. L'analyse du changement organisationnel et des réformes managériales est donc l'occasion – si ce n'est aussi parfois le prétexte – d'étudier les nouvelles stratégies comportementales permettant aux salariés de s'approprier les modalités de production qui font montre d'une « puissance » d'action sans faille.

Cette représentation de l'acteur au travail aujourd'hui majoritairement développée en sociologie du travail et validée par d'autres sciences humaines ne peut pas rendre compte de la double vérité du travail ; elle contribue à cacher le revers de la médaille en minimisant, voire occultant la vérité objective de l'exploitation par une focalisation sur la vérité subjective du travail salarié. Les catégories et outils conceptuels construits et utilisés par le sociologue ne risquent-ils pas alors d'alimenter le travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de l'exploitation alors qu'à l'inverse son rôle devrait consister à le dévoiler ? D'un autre côté, peut-on encore penser le travail en le réduisant à son hétéronomie, en le considérant comme exclusivement médiatisé par le rapport de subordination, en n'y voyant qu'une activité poétique ?

Section 2. Sur l'hétéronomie

2.1. Du « travail enchaîné » à la « chaîne invisible »

Evoquer uniquement la perspective de l'émancipation dans les travaux français de sociologie du travail serait distordre la représentation que la discipline entend donner de l'acteur au travail. Sans procéder à un détour par l'histoire de la sociologie du travail, on peut souligner les influences marxistes dans la mise en forme conceptuelle de l'acte de travail. En suivant Marx dans l'analyse du capital comme rapport de production, les sociologues n'ont pas cessé

de rappeler l'assujettissement du procès de travail par le procès de valorisation du capital, insistant tantôt sur l'une ou l'autre des dimensions de l'expropriation capitaliste⁶³.

M. Freyssenet (1977) montrera comment la mise en œuvre capitaliste des principes successifs de la coopération, de la spécialisation, de la mécanisation, approfondira, tour à tour, le processus de désappropriation du travail. Au stade de la coopération, le travailleur perd la maîtrise du procès de production ; au stade de la spécialisation, il perd la maîtrise du procès de travail ; au stade du machinisme, il perd la maîtrise de son travail lui-même et devient le serviteur d'une machine qui lui impose rythme et gestes. « Aboutissement inéluctable du capitalisme » (Méda, 1995), la logique taylorienne sera alors la cible de la critique sociologique en ce qu'elle intensifie la division verticale du travail par la destruction « scientifique » de toute possibilité de contrôle ouvrier. « Le travail enchaîné » qu'elle engendre révélera un système social pathologique conduisant à la recherche d'un nouveau modèle d'organisation laissant aux ouvriers une large part d'initiative et d'autonomie (Durand, 1978).

Quel que soit le modèle en construction dont il faudrait caractériser les véritables lignes de rupture avec le taylorisme, le travail a profondément changé. Les chaînes du travail sont-elles pour autant brisées ? Les réorganisations du travail qui s'appuient sur les principes de coopération, de responsabilisation, d'implication... signifient-elles une revalorisation du travail ? Si oui, ne conviendrait-il pas d'explorer pour elle-même l'épaisseur concrète des activités de travail (Bidet, 2001) pour redécouvrir les formes d'engagement dans le travail et sa vérité subjective ?

En faisant l'impasse sur les nombreuses thèses qui mettent l'accent sur la résistance, voire le renforcement du taylorisme dans certains secteurs d'activité, on peut admettre l'idée que les anciens rapports de domination n'ont plus cours aujourd'hui. La relation de subordination n'en reste pas moins la caractéristique majeure du travail salarié dont les évolutions ne recouvrent pas une libération pour nombre de sociologues décryptant le régime néo-libéral de mobilisation de la force de travail. Pour J-P. Durand (2004), les conditions de l'aliénation seraient redoublées par le masquage renforcé du rapport salarial, opéré par l'octroi d'espaces d'autonomie, de satisfactions ou de contentements au travail. Le concept d'implication contrainte – d'autres parlent d'autonomie contrôlée – qui « illustre la situation actuelle du salarié qui est obligé de s'engager, de s'impliquer et d'adhérer à la culture et aux objectifs de

⁶³ Voir A. Bihr (2001) qui distingue trois dimensions essentielles de l'expropriation capitaliste : l'exploitation, la domination et l'aliénation.

l'entreprise » (p. 371), lui permet de rendre compte de la mise en place capitaliste de cette « chaîne invisible ». Il donne à voir le renouveau de l'assujettissement du point de vue des acteurs du procès de travail par le pouvoir managérial qui – en paraphrasant S. Weil – fait de l'âme du travailleur un moyen de fabrication au même titre que la matière, l'outil ou le corps du travailleur.

Le management moderne s'attacherait alors aujourd'hui à coloniser un nouvel espace, celui de la subjectivité des travailleurs, poursuivant le processus d'aliénation du travail tout en continuant de nier son existence. Le rôle du sociologue serait plus que jamais dans le dévoilement de cette hégémonie managériale.

2.2. Hégémonie managériale et nouvelles formes de domination au travail

Pour donner à comprendre les réalités – anciennes et nouvelles – du management moderne du travail, on ne doit pas perdre de vue la vérité objective du travail et les violences symboliques qui la masquent. Les mutations du travail, celles du sens et de la valeur que peuvent lui donner les acteurs au travail (la vérité subjective du travail) induites par le néomanagement qui dessinerait les contours du « nouvel esprit du capitalisme », sont bien réelles ; elles le sont d'autant plus qu'elles participent au renouvellement de l'exercice de la domination par « endogénéisation d'une partie de la critique » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 69). Il faut alors interroger la capacité de ce nouveau management d'illusionner, les nouveaux ressorts idéologiques qui lui permettent de continuer à transfigurer la vérité objective de l'exploitation.

Le management moderne appelle dès le début des années 80 à construire l'entreprise dite « du troisième type » et prône une modernisation dont la « bonne » organisation (« qualifiante ») est l'élément clé du mode d'emploi. En déclarant prendre pleinement en compte le facteur humain, il se présente comme l'exact contrepoint du taylorisme (Le Goff, 2000) et de ses avatars. S'appuyant sur une rhétorique de la rupture, il prêche la coopération *versus* la division, il réclame la confiance *versus* le contrôle, il insiste sur l'engagement et l'initiative *versus* les prescriptions. « Il entend faire en sorte que les objectifs de l'entreprise moderne soient partagés par tous, afin d'augmenter la productivité et la qualité. Il prétend également répondre à une demande de participation de la part des salariés, ainsi qu'aux aspirations à l'autonomie et à la responsabilisation dans le travail » (p. 21). Les nouveaux dispositifs de management et les outils de gestion qui leur sont liés visent alors à tendre à une mobilisation

totale des individus dont l'objectif est d'invalider une fois pour toute le modèle théorique d'opposition des classes.

La littérature managériale des années 90 consacre la critique de la bureaucratie et fait de la hiérarchie « la forme de coordination à bannir en tant qu'elle repose sur une domination » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 112). La lecture qu'en font L. Boltanski et E. Chiapello à partir d'un corpus de plus de soixante textes sélectionnés met en lumière la nature des innovations en dégagant les idées clés autour desquelles elles s'articulent : « des entreprises maigres travaillant en réseau avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou par projets, orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux visions de leurs leaders » (p. 116). Le nouvel esprit du capitalisme appelle donc à l'émergence d'organisations pluridisciplinaires qui doivent être « flexibles », « innovantes » et « hautement compétentes ». Il entre progressivement en action pour paraphraser M. Weber et prend corps dans de nouvelles pratiques qui bouleversent le travail et les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail. Ce sont alors aussi les pratiques qu'il faut questionner au-delà du discours managérial qui préconise l'adhésion, qui mobilise l'éthique, qui encourage la responsabilisation. C'est leur rapport – leur adéquation et leurs contradictions – sur lequel il faut revenir pour mesurer pleinement les transformations contemporaines du régime de mobilisation de la force de travail⁶⁴, et pour saisir comment se manifeste aujourd'hui la lutte pour le ralliement idéologique des salariés au nouvel ordre productif, autrement dit la nouvelle hégémonie managériale.

Force est de constater que la modernisation des entreprises conduit à de nombreuses réformes qui touchent tant les manières d'organiser que de gérer et de mobiliser le travail. Si pour d'aucuns elles sont autant d'indicateurs de l'évolution des modes de gouvernement des organisations et des conditions de possibilité de l'émancipation au travail, elles ne s'apparentent pour d'autres qu'à de nouveaux arc-boutants de l'hétéronomie capitaliste. D. Linhart fait partie des réfractaires ; de son point de vue, le recours au management participatif vise plus à changer les travailleurs que le travail. La responsabilisation, la participation, l'autonomie évoquées pour instituer une nouvelle culture d'entreprise masqueraient les orientations fondamentalement hégémoniques des stratégies managériales, et participeraient d'une véritable « bataille identitaire » consistant à produire « des salariés façonnés par les valeurs et les raisonnements de l'entreprise et donc libérés de l'influence négative de

⁶⁴ Par régime de mobilisation de la force de travail, T. Coutrot (1998) entend « un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise » (p. 171).

collectifs traditionnels et contestataires » (Linhart, 1995, p. 104). On a bien affaire à une hégémonie renouvelée par laquelle le management éradique les antagonismes susceptibles de freiner la modernisation, en s'assurant de la loyauté des salariés et en influençant leurs manières de penser, en individualisant les travailleurs et en prescrivant leur subjectivité, en reconfigurant les collectifs de travail et en les « catéchisant ». Le régime néo-libéral de mobilisation du personnel qui en émane tire alors sa force de combinaisons inédites de principes longtemps considérés comme antinomiques : coopération/coercition, autonomie/contrôle, individualisation/communautarisation. Aussi, sans en dresser un idéal-type, on peut dégager 3 traits singuliers qui fondent son originalité.

La coopération forcée. Pour T. Coutrot (1999), le tour de force de l'entreprise néo-libérale est de marier la coercition et la coopération. « Elle se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout, elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectifs de travail stables » (p. 76). Soumis aux pressions extérieures et à leurs traductions au sein de l'entreprise – la naturalisation des contraintes, la lutte des places, la menace de l'exclusion – les salariés sont dans l'obligation, de donner le meilleur d'eux-mêmes, individuellement et collectivement.

L'autonomie contrôlée ou l'implication contrainte. Une autre trouvaille du modèle néo-libéral est de libérer l'organisation du travail de sa gangue taylorienne tout en approfondissant la domination des travailleurs (Coutrot, 1998, 1999). Tirant la leçon du réductionnisme taylorien, les organisations remplacent aujourd'hui le « dressage opératoire » par une logique de l'adhésion, une convocation de tous autour des performances de l'entreprise, le développement d'une responsabilité technico-économique centrée sur l'obligation de résultat. La prescription taylorienne des opérations est supplantée par une prescription *just in time* de la subjectivité : « En effet, la tension qui résulte de la déprescription des opérations, conjointement à la montée de la prescription des buts, met à l'épreuve la disponibilité psychologique du sujet : c'est le résultat qui compte. Il ne faut pas calculer son engagement personnel » (Clot, Rochex, Schwartz, 1990, p. 103). On valorise l'autonomie dans le travail ; on promeut l'adhésion et la participation du personnel aux réformes organisationnelles et managériales ; on met en œuvre une politique de responsabilisation des personnels – cadres et non cadres. Mais dans le même temps, on prescrit des résultats et on fixe des objectifs ; on renforce la sélection et on licencie pour adapter l'effectif à la charge ; on évalue les compétences et on note les salariés. L'autonomie est sous contrôle et les innovations

gestionnaires mises en œuvre apparaissent bien souvent comme de nouvelles stratégies organisationnelles de recherche d'obéissance à l'instar de la logique de la compétence et de la logique projet (Courpasson, 2000).

La communautarisation molle. Les deux tendances précédentes ne seraient sans doute pas viables sans la reconfiguration des collectifs de travail et leur catéchisation. « Plusieurs angles d'attaque coexistent même s'ils paraissent parfois en contradiction. En schématisant, on peut en distinguer deux. Le premier vise à diminuer l'emprise des collectifs traditionnels sur les travailleurs, c'est-à-dire des groupes informels constitués dans les ateliers sur la base d'une communauté de destins et autour de mêmes valeurs. Le second cherche surtout à transformer la culture est le mode d'être de ces collectifs, ainsi que leurs modalités de régulation de la vie collective au travail » (Linhart, 1994, p. 84). Si l'autonomie accordée aux équipes de travail est plus importante, elle ne permet pas pour autant l'émergence de collectifs de travail stables. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême. Les projets « se succèdent et se remplacent, recomposant, au gré des priorités et des besoins, les groupes ou équipes de travail » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 158). Aussi ces nouvelles manières de travailler cherchent-elles surtout à produire des individus délestés, libérés de toute appartenance à des collectifs, de toute adhésion à des valeurs définies par des communautés informelles. D. Courpasson (2000) interroge les conséquences de ce nouveau management sur les collectifs de travail et émet la thèse de l'avènement d'une « communautarisation molle ». Les collectifs renouvelés par le jeu de la domination libérale restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives ; ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. On a donc affaire à des communautés molles qui favorisent la coordination rationnelle entre les personnes, mais s'opposent aux effets de cohésion.

« Coopération forcée », « autonomie contrôlée », « communautarisation molle »... l'expérience du travail ne sort pas indemne de cette confrontation avec le régime hégémonique libéral. La rationalisation mise en œuvre affecte profondément l'usage de soi et l'intelligence collective du travail. Ne tend-elle pas alors à rendre exsangue l'expérience du travail, en tarissant les formes d'appropriation des modalités de production ? « L'hégémonie, à la différence de l'idéologie, n'est pas une structure symbolique rigide. Elle est à la fois partie prenante d'une domination et le lieu de multiples résistances, à la fois toujours cadrée et rebelle à tout cadrage définitif » (Martucelli, 2001, p. 51). Elle suppose donc une contre-hégémonie dont la traduction est plurielle (résistances au changement, mises en cause des

compétences organisatrices des dominants, inventions de savoirs et savoir-faire plus performants que les moyens prescrits par la hiérarchie, mises en œuvre de coopérations informelles, etc.) comme l'est la façon qu'ont les sociologues de la désigner (appropriation, contre-effectuation, industrialisme ouvrier, antidiscipline, etc.).

Mais la nouveauté de l'hégémonie libérale est de s'attaquer au fondement même de l'expérience du travail, autrement dit à l'apprentissage, sur le mode individuel et de groupe, de solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour en dehors des moyens assignés par la direction (Oddone, 1981). Un retour sur les notions d'autonomie et de résistance, enveloppées et travaillées par les principes du management libéral, peut éclairer – nous semble-t-il – la mise à l'épreuve de la capacité salariale de s'approprier le travail. Les résistances ne tendent-elles pas à se raréfier avec le régime néolibéral de mobilisation de la force de travail ? Les salariés sont-ils encore en mesure de répondre aux efforts de contrôle des managers ? Ont-ils encore assez de ressources pour l'invention de pratiques leur permettant de jouer avec la rationalisation capitaliste, ne s'y conformant que pour mieux la tourner ? Les formes d'appropriation qui montrent le travail capable de mettre en œuvre d'autres solutions que celles prescrites par les directions ne risquent-elles pas de reculer devant des formes d'adaptation beaucoup plus passives ou défensives ? Et l'autonomie : si elle est en passe de gagner du terrain dans les organisations, n'est-ce pas parce qu'elle apparaît aujourd'hui comme la solution ultime à l'éternel problème du contrôle capitaliste du travail ? L'autonomie des exécutants ne se borne-t-elle pas à une simple autonomie fonctionnelle, qui encapsulée dans un système d'attentes de l'encadrement (De Terssac, 1992), sert les mobiles du capital ? La possibilité pour l'individu d'obéir à ses propres lois ou plutôt la détermination à demeurer dans son être⁶⁵ ne se réduit-elle pas à peu de chagrin dans les organisations libérales ? Il y a là de grandes questions à traiter, et tout un chantier de recherches jalonné par une hypothèse forte : le tarissement des formes d'appropriation qui attaque la nature même de l'expérience du travail (Jacquot, 2003). D. Linhart (1995) reprend le cœur de la théorie de la régulation conjointe pour exprimer ce tarissement : « Si les règles effectives représentent la réalisation d'un compromis, d'un équilibre entre d'une part les règles autonomes, élaborées par les exécutants à partir de leur propre culture professionnelle et de leurs propres valeurs, et les règles de contrôle définies à partir de l'autorité et de la rationalité dominantes, la tendance inscrite dans les nouvelles

⁶⁵ Définition de l'autonomie selon P. Rolle (1971).

orientations semble bien conduire à un effritement des bases mêmes de constitution des règles autonomes » (p. 105).

L'assouplissement des schémas d'exécution ne signifie donc pas un relâchement de la prescription ; celle-ci bien au contraire devient plus systématique à travers la mobilisation des salariés sur l'ensemble des obligations nécessaires à la fabrication en flux à la demande. Les mobiles de l'entreprise sur lesquels les salariés sont convoqués tendent à naturaliser les contraintes qu'ils génèrent. On peut parler de « prescription de la subjectivité » pour désigner l'intégration que les directions veulent que les hommes fassent de la rationalité qu'elles portent. Mais en dépit des mutations qui leur sont imposées et qui affectent leur expérience, les travailleurs se reconstitueront de nouvelles zones de liberté, trouveront l'espace pour se réapproprier le processus de travail. En attendant, la nouvelle hégémonie managériale disqualifie certains savoirs antérieurs, inhibe la critique de l'organisation capitaliste du travail, déstructure les anciens collectifs de travail... en bref, elle rend exsangue l'expérience du travail en empêchant ce processus expérimental continu qu'est l'apprentissage des stratégies comportementales destinées à modifier les modalités de production (Jacquot, 2003). Le discours et les incitations symboliques qu'elle utilise pour faire passer la pilule de la rationalisation n'entament d'ailleurs pas la lucidité des salariés sur sa véritable nature, la vérité subjective du travail estompant de plus en plus difficilement la vérité objective de l'exploitation.

Les sociologues doivent pour le moins faire preuve de cette même lucidité, en dévoilant les mécanismes de la domination au travail et leur caractère arbitraire. La vérité subjectivement exprimée par les salariés réfléchit déjà la vérité objectivement masquée de l'exploitation, mais le travail – dans sa double vérité – ne saurait être véritablement appréhendé et compris si celui-ci restait déconnecté de l'analyse de la logique du capital. Un autre chantier considérable attend le sociologue à l'invitation de J. Lojkine (2002) : mettre en branle une sociologie du capital capable de relier enjeux économiques et enjeux impliqués par l'organisation du travail, de dé-naturaliser le champ de l'économie et de la gestion, pour y introduire du conflit et des rapports sociaux.

Section 3. De l'aliénation à l'appropriation : la double vérité du travail

Au terme de ce détour rapide par les travaux français de sociologie du travail, la question reste posée : comment représenter l'acteur au travail ? En empruntant la pente théorique actuelle

qui entend saisir le travail par ses qualités émancipatrices ou en suivant les analyses requises par l'école française de sociologie du travail qui faisaient porter le débat sur la lutte des classes et la critique du capitalisme ? Les concepts paradoxaux mobilisés pour rendre compte de l'hégémonie managériale contemporaine : « coopération forcée », « autonomie contrôlée », « communautarisation molle »... nous invitent à dépasser tout unilatéralisme et à restituer le mouvement dialectique qui se joue dans les rapports de l'être humain à ses produits, à ses actes et à ses œuvres unissant indissolublement bien que contradictoirement réalisation de soi et aliénation de soi (Bihl, 2001).

La perspective compréhensive dans laquelle P. Zarifian (2003) s'inscrit et les méthodes d'investigation qui lui associe le conduisent à formuler l'assertion selon laquelle la résistance est première, et l'oppression seconde : « Et la résistance ne consiste pas à réagir, mais à affirmer sa puissance d'action sur le monde, à manifester son initiative et sa force d'invention, dans et malgré les effets de domination » (p. 9). Cette inversion vide la praxis de son contenu en s'attachant au travail concret et aux potentialités qu'il recouvre indépendamment du travail abstrait et de la marchandisation qu'il supporte.

Pour mettre en lumière la signification créatrice du travail sont minorées l'hétéronomie et les modalités du rapport capital/travail. La dimension aliénante s'efface ou n'est plus que la conséquence d'une perte de sens, alors qu'elle est constitutive de l'expérience du travail, que l'appropriation qui en constitue le cœur se décline avant tout en réponses que les individus au travail donnent à l'hégémonie de la rationalisation capitaliste, en réactions à la désappropriation objective qu'organisent les modèles d'organisation pensés par les directions, en adaptations au procès de travail qui leur est imposé. La domination est première serions-nous tenté de répondre à P. Zarifian !

L'intuition bourdieusienne consistant à distinguer la vérité subjective du travail et la vérité objective du travail conforte notre analyse et traduit précisément l'écueil de la conceptualité de P. Zarifian. Là où ce dernier voit pouvoir d'action et invention, P. Bourdieu ne décèle que violence symbolique et exploitation. L'investissement des travailleurs ou la vérité subjective du travail qui porte à trouver dans le travail un profit intrinsèque ne crée pas les conditions d'émancipation, il concourt au contraire à leur propre exploitation « par l'effort même qu'ils font pour s'approprier leur travail et qui les attache à lui par l'intermédiaire des libertés, souvent infimes et presque toujours fonctionnelles (...) » (Bourdieu, 1997, p. 241-242).

L'exercice de la violence symbolique – *via* par exemple la substitution d'un habitus d'entreprise à un habitus de classe – impose un travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de l'exploitation (Mauger, 2001). « Ainsi, la liberté de jeu que s'assurent les agents (et que les théories dites de la résistance s'empressent de célébrer, dans un souci de réhabilitation, comme des preuves d'inventivité) peut être la condition de leur contribution à leur propre exploitation. C'est en s'appuyant sur ce principe que le management moderne, tout en veillant à garder le contrôle des instruments de profit, laisse aux travailleurs la liberté d'organiser leur travail, contribuant ainsi à augmenter leur bien-être mais aussi à déplacer leur intérêt du profit externe du travail (le salaire) vers le profit intrinsèque » (Bourdieu, 1997, p. 243-244). P. Bourdieu nous rappelle combien il est difficile, voire impossible de penser le travail sans penser le capitalisme dont l'essence même et la force sont fondées sur la vérité objective de l'exploitation. La sociologie ne peut laisser masquer cette vérité (ou pis, la masquer elle-même), elle doit mettre à jour cette violence symbolique qui dissimule et transfigure la nature des rapports de production. Cette activité critique ne consiste pas à un crime de lèse-scientificité, elle est *a contrario* la condition *sine qua non* pour bien interpréter le travail.

D'un autre côté, considérer le travail comme une expérience, c'est aussi étudier les formes d'appropriation que les acteurs développent. Ni la prescription taylorienne de l'activité, ni la prescription managériale de la subjectivité ne peuvent dominer complètement l'usage que les individus font d'eux. L'activité humaine n'a jamais été totalement maîtrisée, on peut gager sans risque que la subjectivité ne saurait être totalement embrigadée. L'homme sera toujours plus grand que sa tâche, l'âme ne se réduira jamais à un moyen de production. La vie au travail – comme nous l'enseigne la parole ouvrière – est toute à la fois aliénée et susceptible d'appropriation. Mais « la négation de l'aliénation intrinsèque au processus d'aliénation lui-même » (Durand, 2004, p. 18) ne serait-elle pas accomplie avec l'hégémonie managériale contemporaine rendant d'aucuns sociologues aveugles ou pour le moins borgnes à tel point qu'ils ne verraient plus qu'une seule vérité du travail, faisant fi des nouvelles formes de domination ? Aussi faut-il reprendre l'avertissement d'Y. Schwartz (1988) évoquant la dichotomie travail concret/travail abstrait et le transposer à la dichotomie bourdieusienne : s'interdire de penser un contenu commun aux épithètes opposés reviendrait à altérer la fécondité dialectique.

Bibliographie

- Bernoux P., 1979, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 76-89.
- Bidet A., 2001, « Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, n° 43, p. 215-234.
- Bihl A., 2001, *La reproduction du capital*, Pages deux, 2 tomes.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bourdieu P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Le Seuil.
- Bourdieu P., 1996, « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 89-90.
- Clot Y., 2002, *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- Clot Y., 1995, *Le travail sans l'homme ?* La Découverte.
- Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y., 1990, *Les caprices du flux*, Matrice.
- Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, PUF.
- Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte.
- Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte.
- Crozier M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.
- De Terssac G., 1992, *Autonomie dans le travail*, PUF.
- Dubois P., 1975, *Le sabotage dans l'industrie*, Calmann Lévy.
- Durand C., 1978, *Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Le Seuil.
- Durand J-P., 2004, *La Chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Le Seuil.
- Durand J-P., Hatzfeld N., 2002, *La chaîne et le réseau*, Pages deux.
- Freysenet M., 1977, *La division capitaliste du travail*, Savelli.
- Friedmann G., 1956, *Le travail en miettes*, Gallimard.
- Gramsci A., 1975, *Gramsci dans le texte*, recueil réalisé sous la direction de Ricci F. en collaboration avec Bramant J., éditions Sociales.
- Jacquot L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*, L'Harmattan.
- Le Goff J-P., 2000, *Les illusions du management*, La Découverte.
- Linhart D., 1991, *Le torticolis de l'autruche*, Le Seuil.
- Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, La Découverte.
- Linhart D., 1995, « Les chemins de l'hégémonie » in Bidet J., Texier J. (sous la direction de), *La crise du travail*, Actuel/Marx, PUF, p. 95-105.

- Linhart R., 1978, « Procès de travail et division de la classe ouvrière » in *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Galilée, p. 21-32.
- Lojkine J., 2002, « Pour une sociologie du capital » in Lojkine J. (sous la direction de), *Les sociologies critiques du capitalisme*, Actuel/Marx, PUF, p. 43-68.
- Martuccelli D., 2001, *Dominations ordinaires*, Balland.
- Mauger G., 2001, « Vérité objective de l'exploitation et vérité subjective du travail salarié », *Contretemps*, éditions Textuel, n° 1, p. 47-54.
- Méda D., 1995, *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Aubier.
- Oddone I., 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, éditions sociales.
- Proudhon P.-J., 1974, *Justice et liberté* (textes choisis), PUF.
- Rolle P., 1971, *Introduction à la sociologie du travail*, Larousse.
- Rot G., 2000, « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence », *Travail-Emploi-Formation*, n° 1-2, p. 13-29.
- Sainsaulieu R., Segrestin D., 1986, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, p. 335-352.
- Schwartz Y., 1987, « Travail et usage de soi » in *Je, sur l'individualité*, Messidor/éditions Sociales, p. 179-207.
- Schwartz Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor/éditions sociales.
- Schwartz Y., 1993, « Une remontée en trois temps : Georges Canguilhem, la vie, le travail » in *Georges Canguilhem, philosophe, historien des sciences*, Albin Michel, p. 305-321.
- Segrestin D., 1992, *Sociologie de l'entreprise*, A. Colin.
- Spurk J., 1998, *Une critique de la sociologie de l'entreprise*, L'Harmattan.
- Zarifian P., 2003, *A quoi sert le travail ? La dispute*/Snédit.

- VII -

JACQUOT L., SETTI N., 2006, « Réduction de la durée du travail et intensification du travail à l'aune de la production allégée – l'actualisation d'une affinité élective » in **ASKENAZY P., CARTRON D.**, de **CONINCK F., GOLLAC M.** (coord.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès (entreprise, travail, emploi), pp. 474-484.

**Réduction de la durée du travail et intensification du travail
à l'aune de la production allégée – l'actualisation d'une affinité élective**

Le capitalisme est une économie du temps (Durand, 2001). Ainsi à mesure que la durée du travail se réduit, se loge en celle-ci plus d'activité humaine, autrement dit le travail s'intensifie. Le passage aux 35 heures reconsidère la balance entre durée et intensité du travail ; il met en lumière l'importance de la lutte pour l'appropriation des « atomes de temps » (Marx, 1867), démontrant du coup – s'il en était encore besoin – que la réduction du temps de travail (RTT) et l'amélioration des conditions de travail ne se confondent plus aujourd'hui, qu'elle signifie souvent *a contrario* une augmentation de la charge de travail.

Nous nous proposons, à partir d'une enquête monographique menée dans 10 entreprises industrielles et de services ayant négocié un accord de RTT dans le cadre de la première loi Aubry, d'interroger les conséquences de la RTT sur le contenu du travail, son organisation, son intensité en la rapportant à la démarche stratégique de réorganisation du travail à laquelle elle est le plus souvent intégrée.

Présentation des entreprises

<i>Nom</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Effectif total de l'entreprise</i>	<i>Syndicat(s) signataire(s)</i>	<i>Nature de l'accord (Offensif ou défensif)</i>	<i>Nombre d'embauches ou maintien emploi</i>	<i>Modalités RTT</i>
Pharma	Pharmacie	41	CFDT salarié mandaté	D	2,35	Annualisation jours de repos sur l'année
Loisirs	Hôtels et restaurants	88	CFDT UNSA	O	3	Annualisation Compte épargne temps
Plastu	Transformation de matières plastiques	114	CGT CFDT	O	9	Modulation - Création d'équipes de suppléance Personnel de jour réduction 10% - Personnel en équipes réduction 15%
Motors	Métallurgie	416,6	CGT CGC	O	25	Annualisation du temps de travail
Bus	Transport	47	CGT	O	3	Cycles de travail Réduction quotidienne
Agri	Commerce de gros en produits alimentaires	239,33	FGSOA (CFDT non signataire)	O	14,36	Annualisation Hebdomadaire par jour ou ½ journée Compte épargne temps
Immo	Immobilier	256,7	CFDT (1999) CGT (2001) CGC (2001)	O	16	Annualisation Hebdomadaire, par quinzaine, par trimestre
Electro	Fabrication de petit électroménager	865	CFDT FO CGC (CGT non signataire)	D	46	Annualisation Compte épargne temps
Cera	Céramique d'art	46,29	CGT Salarié mandaté	O	2,78	Annualisation du temps de travail Cycles de travail
Auto	Concessionnaire automobile	49,5	CFTC Salarié mandaté	O	12	Annualisation

Partant de la typologie de Y. Quéinnec, B. Barthe et F. Verdier (2001), nous tenterons tout d'abord de saisir le lien entre les 35 heures et les différentes formes d'intensification du travail. Nous interrogerons ensuite les rationalisations du (temps de) travail initiées ou renforcées par les arrangements et compromis entre les anciens et nouveaux principes et schémas d'efficacité. Nous concluons enfin sur l'enveloppement des 35 heures par les modèles de production au plus juste.

1. Les conditions de travail à l'épreuve de l'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT)

En se focalisant par trop sur les dimensions relatives aux emplois et aux salaires, en construisant les négociations autour d'un compromis préalable entre flexibilité et RTT, les questions liées aux conditions de travail ont été reléguées au second plan, voire occultées. Ainsi dans plusieurs entreprises, les revendications qui ont porté essentiellement sur les salaires ont contribué à l'omission d'une dimension que l'application des 35 heures a beaucoup altérée par la suite : les conditions de travail.

Sans revenir sur la question non moins centrale des salaires qui s'est traduite dans les entreprises de notre échantillon, soit par un maintien accompagné le plus souvent d'un gel d'une, deux ou trois années, soit d'une diminution partielle, il est nécessaire d'interroger les conséquences de l'ARTT sur le contenu du travail, son organisation, son intensité.

Nous emprunterons pour ce faire la typologie de Y. Quéinnec, B. Barthe et F. Verdier (2001) qui distingue six classes de situations, non obligatoirement exclusives ; elles se combinent le plus souvent dans les entreprises enquêtées. « Les trois premières se réfèrent, respectivement, au rythme du travail (son intensité ou sa puissance), à la qualité d'opérations effectuées en un temps donné (la densité du travail) ou au volume de travail à effectuer (sa masse). Les trois dernières classes concernent la distribution des heures de travail sur une (ou des) plage(s) de temps, qu'il s'agisse d'une répartition éclatée, d'une durée modifiée ou d'un recours aux horaires inhabituels » (p. 134).

i) L'intensification du travail proprement dit.

Toutes les entreprises enquêtées ont cherché à compenser la RTT de 10% ou plus par une augmentation de la productivité. Les jours de repos supplémentaires gagnés se paient souvent

en intensification du travail, variable au sein même des entreprises en considération des personnels, des services ou des ateliers. Il est parfois difficile de faire la part de la réduction de la durée du travail qui se fait de manière concomitante à d'autres changements dans la hausse des rythmes, l'accroissement de la cadence de production ou l'augmentation des charges de travail.

Néanmoins dans nombre d'entreprises, l'intensification du travail est fonction de l'ARTT : la charge de travail n'a pas été réduite – elle a même parfois augmenté pour certains personnels comme les cadres et les administratifs – alors que le temps de travail pour l'assumer a diminué.

Malgré les embauches qui lui sont liées, les 35 heures dans le cadre d'un effectif calculé au plus juste se traduisent par une intensification du travail. C'est le cas par exemple de l'association d'éducation populaire (*Loisirs*), de la coopérative agricole (*Agri*) ou encore du concessionnaire automobile (*Auto*) où un mécanicien nous fait part de l'évolution de ses conditions de travail depuis l'application de l'accord : « *Ils en veulent de trop. On demande trop de choses (...). Avant de passer aux 35 heures, on travaillait beaucoup moins, ouais. Parce qu'aux 35 heures on travaille plus. 35 heures c'est bien pour le temps libre, sinon question de travail, ça ne vaut pas le coup. On travaille beaucoup. Là bon en ce moment c'est calme ça va. Mais quand on tourne à plein pot, on n'arrête pas de courir* ».

L'encadrement qui participe à la mise en œuvre des modalités de l'ARTT et à l'implantation des nouvelles organisations est sous pression, puisqu'à ses fonctions et responsabilités habituelles, il se voit assigner la lourde tâche d'appliquer, de gérer, d'expliquer la réduction de la durée du travail, alors que lui-même continue à ne pas compter ses heures.

Les cadres tout en étant soumis au nouveau régime temporel sont appelés dans l'entreprise d'électroménager (*Electro*) à assurer de nouvelles tâches concernant la gestion des temps. Ils doivent gérer les horaires des salariés, planifier les bons de sortie, informer des modifications, « *tout un travail administratif qui ne génère aucune productivité et qui ne devrait pas être du ressort de quelqu'un qui encadre une production* » pour le responsable de production du secteur grille-pain. Ils se trouvent face à des contradictions de plus en plus prégnantes : tout en consacrant 14% de leur temps aux compteurs horaires, ils doivent tenir leurs objectifs de qualité, réactivité et rentabilité. Tout en étant soumis aux 35 heures, les encadrants eu égard à leurs fonctions et responsabilités sont invités à ne pas compter leurs heures – leur statut n'étant pas compatible avec une borne temporelle hebdomadaire fixe.

Les responsables d'agence d'*Immo*, les chefs de centre d'*Agri*, les directeurs de site de *Loisirs*, les *leaders* d'*Electro*, les cadres de la société métallurgique (*Motors*)... semblent payer la réduction de la durée annuelle de travail en intensification du travail quotidien, en l'absence d'un allègement de leur charge de travail et/ou d'une redéfinition de leurs objectifs ou de leur fonction (Bouffartigue, Bouteiller, 2000).

Le personnel administratif connaît également un accroissement du volume de travail avec une intensification du rythme dans plusieurs entreprises. Dans la petite entreprise de céramique d'art (*Cera*), la comptable doit faire avec de nouvelles tâches sans nouveaux moyens humains ou matériels : « *Les 35 heures ce n'est pas pour les comptables parce qu'on a déjà notre travail, moi j'étais à 39 heures, j'avais un certain travail à faire, on est passé à 35 heures, j'ai toujours le même travail que pour mes 39 heures à faire. Avec les 35 heures, j'ai même du travail en plus, ce qu'ils appellent temps travaillé, temps de congé, tout ça à décompter, c'est moi qui le gère dans l'entreprise (...)* ». Elle s'impose alors une organisation plus efficiente.

L'intensification du travail se couple d'ailleurs souvent d'une densification visant à réduire les temps morts.

ii) La densification

La chasse aux temps morts, « la lutte contre la flânerie », la réduction de la porosité du temps de travail sont récurrentes dans les entreprises. Les 35 heures leur donnent un nouveau souffle.

Ainsi, une des préparatrices de la pharmacie (*Pharma*) nous indique qu'elle doit faire un effort d'organisation de son travail, en tout cas d'élévation du rythme et d'élimination des temps morts : « *il faut plus organiser son travail maintenant qu'avant ; on sait qu'on a plus de vacances : il faut s'organiser. Quand je n'ai plus de client je sais qu'il ne faut pas que je perde de temps qu'il faut que je fasse autre chose parce que je vais être en vacances dans quinze jours et que là je ne pourrai pas faire avancer mon travail* ».

Plusieurs régleurs de la société d'usinage de tubes pour l'électricité (*Plastu*) ne notent pas une augmentation du rythme – celui-ci étant donné par la machine – mais remarquent une diminution des temps morts. Les agents de service de *Loisirs* doivent exécuter les mêmes activités courantes sans que les absents pour cause de jours RTT soient systématiquement remplacés ; leur travail est donc plus dense.

iii) La massification

La massification consiste à recalculer le temps de travail. L'incitation à réduire le temps de travail amène également à revoir son mode de calcul. Les directions s'approprient alors ici ou là des atomes de temps. On établit chez *Loisirs* un volume annuel d'heures en soustrayant les 52 dimanches, les 30 jours de congés payés, les deux jours de congés payés de fractionnement, mais seulement 8 jours fériés chômés contre 11 auparavant. On supprime chez *Agri* les congés supplémentaires pour fractionnement ou pour ancienneté chez *Immo*. On remplace à *Plastu* le pointeau installé à l'entrée du site par un système de badgeage dans l'atelier. On réduit le temps de pause du matin et de l'après-midi à 5 minutes au lieu de 10 chez *Cera*. On cherche à exclure les pauses du temps de travail effectif chez *Electro*. Dans la société de transport (*Bus*), on opère une révision qualitative et quantitative des temps annexes des chauffeurs en redistribuant une partie de ces temps aux agents d'atelier. On substitue plus globalement la prescription accentuée des objectifs à la prescription calculable de la tâche, invitant ainsi les salariés (cadres mais aussi non cadres) – s'il le faut – à transgresser les normes temporelles.

iv) La fragmentation

La fragmentation exige une grande disponibilité temporelle puisque « les heures de travail se distribuent sur une plage longue entrecoupée de temps libre » (Quéinnec, Barthe, Verdier, 2001, p. 137). Cet émiettement de la durée journalière de travail est l'apanage de certains secteurs qui se caractérisent par la fragmentation de leur activité. Les animateurs de *Loisirs* voient ainsi leur journée découpée en trois tiers temps dont deux sont travaillés (évolution positive, puisqu'avant les 35 heures, ils étaient astreints le plus souvent la journée entière) ; les agents de service organisés en pool voient leur temps de travail de plus en plus prescrits par le temps des clients et contraints par la répartition des activités dans les centres.

v) L'extension des postes

L'extension des postes correspond à la nouvelle distribution du temps. L'annualisation qui permet de faire varier l'horaire hebdomadaire a fortement contribué au développement de cette forme d'intensification (*Loisirs, Plastu, Agri, Electro, Cera*). Pour la coopérative

agricole, l'extension est d'autant plus prégnante que l'alternance de période haute et de période basse prévue dans l'accord s'adjoint à un contingent d'heures supplémentaires dont peut faire usage la direction pour les périodes de très haute activité (la moisson).

vi) La dissociation du temps des hommes et des machines

Les entreprises profitent de la RTT pour allonger la durée d'utilisation des équipements ou l'ouverture des services. *Plastu*, par la création d'une troisième équipe de suppléance (2x12 heures en alternance le vendredi, samedi, dimanche), s'autorise un fonctionnement en continu des lignes d'extrusion. *Motors* se donne la possibilité d'ouvrir l'usine au travail 6 jours par semaine, du lundi au samedi, en limitant toutefois le nombre de samedis travaillés par salarié à 7 par an.

Ces six classes de situations se combinent dans les entreprises et mettent sous pression les salariés et les collectifs de travail. L'autonomie que d'aucuns salariés disent gagner ne doit-elle pas alors être mesurée à l'aune de la version contemporaine de l'intensification du travail qui se dessine ? Intensification, densification, massification, fragmentation, extension et dissociation : autant de tendances qui tendent à montrer que la RTT ne peut déboucher que sur une autonomie sous contrainte temporelle (Gollac, Volkoff, 1996).

Toutes ces indications quant à la dégradation des conditions de travail ne doivent pas occulter le fait que la RTT est un facteur d'amélioration en soi, qu'elle peut être l'occasion de se préoccuper de la santé physique et mentale des salariés, qu'elle peut aider à la déprécarisation des emplois. Cependant, force est de constater que les conditions de travail ont été sacrifiées sur l'autel de la productivité. Or, les mauvaises conditions de travail nuisent déjà à ceux qui les subissent, mais elles peuvent se retourner contre ceux qui les produisent par omission, parce qu'elles ont tout simplement un coût.

L'intensification du travail touche peu ou prou l'ensemble du personnel chez *Electro* – directs et indirects, cadres et non cadres – elle est d'autant plus dénoncée que les efforts supplémentaires réalisés ne sont pas plus valorisés ou reconnus. Les gains de productivité du travail dégagés par le dispositif d'ARTT contribuent à rendre l'organisation plus compétitive si les effets de l'intensification ne les neutralisent pas. Augmenter l'intensité du travail peut devenir contre-productif, en usant et amenuisant physiquement les forces de travail, en tuant la conscience professionnelle, en n'obtenant pas l'adhésion et la confiance des salariés non cadres, et ce qui peut se révéler plus grave celles d'une partie de l'encadrement.

Nos investigations empiriques montrent que les 35 heures conduisent à une radicalisation de la gestion de la force de travail vivante restante, qu'elles peuvent être l'occasion de retravailler l'intensité du travail, autrement dit de requalifier en quelque sorte le degré de remplissage de la durée (Schwartz, 1988). Les réorganisations induites par l'utilisation stratégique de la RTT participent de l'actualisation de cette affinité élective.

2. Les rationalisations du (temps de) travail

Les entreprises pionnières, en anticipant la contrainte juridique pour intégrer les 35 heures dans leur réflexion stratégique, mobilisent l'ARTT comme un instrument de gestion qui, à l'instar d'autres, vise à améliorer la rationalité des actions, que celles-ci portent déjà sur la dimension temporelle, mais aussi sur le contenu de travail ou sur les modes d'emploi.

i) Les rationalisations temporelles

Lorsque l'intensification du travail porte directement sur la variable temps, elle pose la réaffirmation d'une économie des temps imposés ; elle s'inscrit de plain-pied dans la poursuite du double objectif de flexibilité et de rendement, puisqu'il s'agit alors de supprimer des tâches inutiles (*Immo*) et/ou de travailler à la minimisation des opérations et des temps ne créant pas de valeur ajoutée (temps interopératoires).

Les nouvelles modalités du temps de travail nées des 35 heures permettent par ailleurs une utilisation optimale des facteurs de production, rendant à la fois possible l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements et le rallongement de la durée quotidienne maximale du travail. Par l'annualisation, nombre d'entreprises sont ainsi en mesure d'adopter les horaires à la charge.

Ensuite, l'ARTT accroît la formalisation du (temps de) travail. Les nouvelles modalités temporelles nées des accords de réduction de la durée du travail appellent une mise en forme de manière à orienter et borner les pratiques. Des outils sont mis en place, des règles sont construites autour de la variable du temps de travail pour asseoir la nouvelle régulation temporelle et faire passer la rationalisation qu'elle sous-tend. Pour organiser la modulation ou l'annualisation des temps travaillés, des instruments de contrôle et de gestion sont introduits : un système informatique, interfacé avec le logiciel paie, est mis en place chez *Plastu* afin d'assurer un suivi des horaires et une gestion correcte des temps, des crédits d'heures, des

récupérations et des modulations d'horaires. Ce système comporte un dispositif de badgeage concernant l'ensemble du personnel qui sert par ailleurs à la gestion des accès dans l'entreprise. L'introduction du badgeage en remplacement du pointeau permet un contrôle plus strict des temps de travail.

Ce qui est plus significatif encore de ce mouvement de formalisation du temps de travail, ce sont les programmations indicatives qui accompagnent les différentes formes de modulation. Ainsi des programmations collectives prévisionnelles mensuelles par services indiquent les périodes de basse et haute activité (*Auto*) ; ou encore, on fixe fin décembre pour l'année suivante un calendrier prévisionnel des horaires hebdomadaires adaptés à l'activité par famille de produits et par service, qui sera actualisé mensuellement pour chaque ligne de produits, et qui le cas échéant, peut être modifié sous un délai de prévenance de 7 jours (*Electro*). On établit un planning un mois à l'avance, pour le personnel du siège social, afin d'organiser la RTT ; on prévoit sur l'année pour le personnel d'atelier, des horaires hebdomadaires de 44 heures dans les périodes de forte activité et des semaines de 32 heures et de 24 heures en alternance pendant le reste de l'année (*Agri*). Parfois ce processus de formalisation est renforcé par de nouvelles instrumentations relatives au temps de travail : la programmation indicative des variations de l'horaire hebdomadaire, les demandes hebdomadaires établies par le responsable de service ou d'atelier, les bons d'autorisation d'absence, le passage de consignes écrites et non plus orales (*Motors*). D'autres entreprises en formalisant le temps de travail cherchent à rationaliser l'organisation temporelle. Ainsi *Loisirs*, par l'édition généralisée de règles (à tout le personnel et à tous les sites), et par la planification, vise une organisation du temps de travail plus efficiente. L'ARTT permet effectivement de diminuer les temps morts en optimisant l'usage des forces de travail en présence, en ajustant l'effectif à la charge comme le rappelle le directeur : « *on est plus productif parce qu'on planifie mieux, c'est-à-dire qu'il n'y a pas plus de pertes, on optimise le temps où ils sont chez nous* ».

ii) Les transformations du travail

La cohérence organisationnelle qui tient pour l'essentiel au traitement de la dissociation entre temps de l'organisation et temps individuels est maintenue par une formalisation accrue du temps de travail, mais aussi par la recherche de nouvelles formes d'échanges, d'interdépendances, de coopérations, de communications. La RTT met l'accent sur l'importance du principe de la coopération dans la recherche d'une plus grande efficience

organisationnelle et économique, avec des déclinaisons différentes selon les entreprises : ouverture de nouveaux espaces de communication chez *Plastu*, organisation du travail en binôme chez *Loisirs*, doublement des postes chez *Auto*, généralisation de la polyvalence, etc. Elle appuie également le développement et le renforcement des nouvelles compétences que prône le management moderne, celles de disponibilité, de participation, d'implication ou encore d'autonomie... tendant ce faisant, à une mobilisation totale des individus facilitée par la poursuite du mouvement d'individualisation du travail.

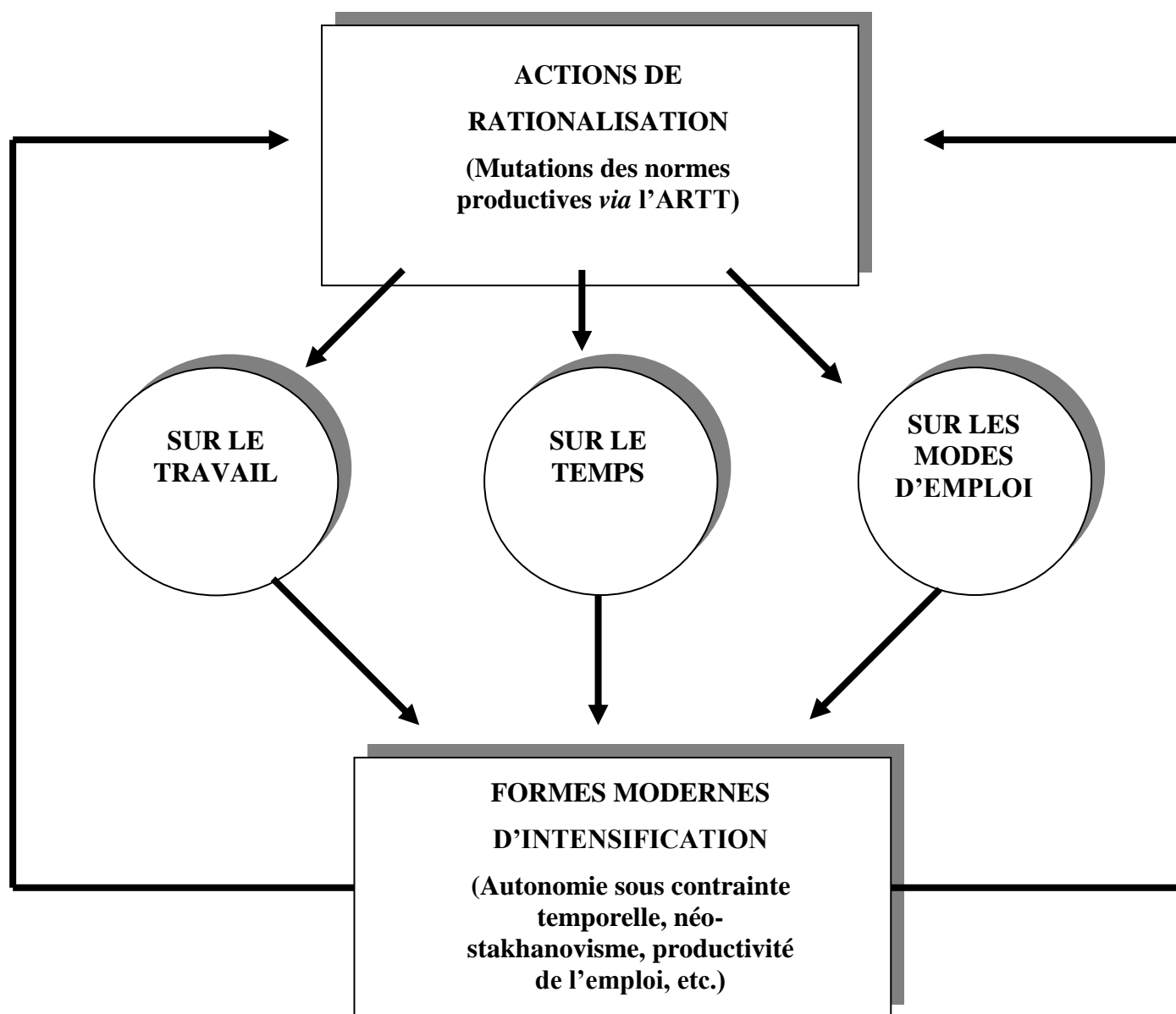
Cette individualisation, qui progresse donc par l'organisation différenciée des temps de travail, peut se poser à terme comme le point d'appui d'un accroissement des évaluations des contributions productives individuelles d'une part, et des preuves d'adhésion d'autre part dans le cadre de ce nouveau management. Elle aurait alors des conséquences évidentes sur le collectif de travail. On peut s'interroger dès lors sur la reconnaissance en salaire et en perspectives professionnelles de la densification et de l'élévation des rythmes qui diffèrent le plus souvent au sein de l'entreprise entre les catégories de salariés ou entre les services ; il peut s'affirmer ici un hiatus qui risquera de démobiliser la main-d'œuvre selon les orientations que prendront les politiques salariales et de gestion des carrières. La prise en considération du problème par les directions pourra en effet se traduire par une évaluation affinée des niveaux et qualité d'implication des individus risquant de créer des tensions au sein des collectifs. La rationalisation altère donc également les collectifs, travaillés par l'individualisation du travail, la diversification des horaires, mais aussi par la différenciation des modes d'emploi.

iii) Les actions sur les modes d'emploi

L'ensemble des entreprises tend à développer la flexibilité interne et la polyvalence tant à des fins d'application des 35 heures et de gestion des contraintes organisationnelles associées qu'afin de conformer la mobilisation et l'usage de la main-d'œuvre dans le sens des objectifs annoncés de productivité et de réactivité. Les modalités de flexibilité interne renvoient d'une part à des contrats multi sites formels et/ou tacites qui prévoient donc la mobilité interne entre les unités (*Pharma, Loisirs*) et d'autre part à la polyvalence – ou à l'élargissement des tâches (*Loisirs, Electro, Motors, Agri et Auto* pour le personnel administratif), celle-ci étant à l'étude chez *Bus*. Celle-ci apparaît comme un mode d'organisation du travail qui permet de résoudre à la fois les problèmes de charges de travail, d'évolution de la charge dans, voire entre les

ateliers ou les services, et par conséquent aussi d'adaptation à un fonctionnement en effectif tendu. Or, outre que certaines entreprises se caractérisent par une tendance plus ou moins ancienne de réduction de l'effectif permanent (*Plastu, Motors, Electro, Cera, Loisirs*), situation dans laquelle la polyvalence apporte un degré de souplesse et d'adaptation, la diminution de la durée du travail a bien un effet propre de tension de l'effectif à l'origine de contraintes organisationnelles qui ne sont pas toujours complètement palliées par des systèmes formels de suppléance ou par une gestion plus fine des horaires de travail. Il s'ensuit une recombinaison multiforme des modes de flexibilité (*Agri, Bus, Loisirs, Electro, Motors*) : sur un plan quantitatif interne, la modulation se substitue aux heures supplémentaires ou au chômage partiel ; la flexibilité qualitative constitue un palliatif également. De plus, du fait de ces évolutions et de la stabilisation de certains personnels temporaires, l'articulation entre flexibilité interne et externe est redessinée. Ainsi chez *Motors*, le recours à la flexibilité externe (recours à l'intérim) et à la flexibilité interne (développement de la polyvalence, mobilité entre les équipes : passage d'un horaire d'équipe à un horaire de journée) est inédite avant la mise en place du dispositif ; ainsi chez *Electro*, pour pallier les absences, les ouvrières sont amenées à changer plus souvent de modules, les agents d'entretien à occuper plusieurs postes, les encadrants à multiplier les fonctions sans pour autant limiter le recours à l'intérim.

Les rationalisations simultanées de ces différents types d'action (sur le temps, le travail et les modes d'emploi) font montre de la version contemporaine de l'intensification qui travaille en retour toutes les dimensions de l'entreprise, y compris les identités collectives. L'intensité du travail – ses formes modernes en témoignent – est créatrice de normes (Schwartz, 1988).

LES RATIONALISATIONS DU (TEMPS DE) TRAVAIL**3. Les 35 heures et la production allégée : quand réduire le temps, c'est augmenter le travail !**

La RTT est donc porteuse de rationalisations qui tendent à une utilisation optimale et flexible des facteurs de production, et en particulier du travail. Sa mise en œuvre exacerbe le plus souvent des évolutions en cours dans les pratiques de gestion et de mobilisation de la main

d'œuvre ; elle s'intègre plus qu'elle ne s'adjoit aux nouvelles organisations et participe par là-même à asseoir des modèles de production au plus juste qui reposent sur l'idée que l'on peut obtenir une productivité, une qualité et une flexibilité supérieures par un meilleur usage de la force de travail.

L'intensification du travail n'est-elle pas intrinsèque à la production allégée sur laquelle la RTT semble s'arc-bouter et la servir en retour ? Ou en d'autres termes, l'enveloppement des 35 heures par les modèles (variés) de production au plus juste ne crée-t-il pas la possibilité d'un « néo-stakhanovisme » ? P. Askenazy fait le lien entre la RTT, les changements organisationnels qu'elle induit et l'orientation vers ce modèle productif ; il souligne ainsi que la RTT s'accompagne d'un durcissement des rapports au travail, l'installation ou l'approfondissement des modalités de gestion telles que le rallongement de la durée maximale quotidienne du travail, la polyvalence, la gestion de la qualité... « rapprochant les entreprises des modèles de production au plus juste et aboutissant à de véritables changements de mode productif, plus durs pour les salariés et plus favorables pour l'employeur que la simple augmentation de la durée d'utilisation des équipements » (Askenazy, 2000).

Les 35 heures peuvent être d'autant plus considérées comme un vecteur de diffusion d'un tel modèle productif que leur mise en place a été l'occasion d'une transformation des identités des travailleurs et des collectifs de travail *via* l'individualisation des premiers et la reconfiguration des seconds, réinventant le stakhanovisme. Ainsi les entreprises enquêtées font montre de tendances convergentes. Outre la tension de l'effectif, la recherche de nouvelles combinaisons entre flexibilité interne et externe, la réorganisation et individualisation des temps de travail... les trajectoires des entreprises sont marquées par le renforcement du travail en équipes – équipes renouvelées à qui l'on donne plus d'autonomie, qu'on responsabilise, dont on promeut la participation et l'adhésion, dans le but d'obtenir de nouveaux gains de productivité. Ce néo-stakhanovisme qui voit le développement de collectifs sur-mesure pour répondre aux nouvelles exigences productives et marchandes est servi par le processus d'ARTT qui s'insère dans les changements des principes d'organisation et de performance de la firme au fondement desquels on trouve le ressort de la coopération et les contributions productives individualisées qui se déclinent en polyvalence, disponibilité et/ou autonomie (Jacquot, Setti, 2002).

L'hypothèse du néo-stakhanovisme confirmée par notre terrain vient rappeler la justesse du diagnostic établi par M. Gollac et S. Volkoff (1996) sur les conditions de travail des salariés qui résumaient leur performance à la devise des olympiades : « *Citius, altius, fortius* ». On ne

peut comprendre l'acceptation de ces formes modernes d'intensification qu'en les rattachant au renforcement des modèles de production au plus juste et au rôle que peut y tenir la RTT.

En effet, l'ARTT peut être fonctionnel à ce modèle productif, parce qu'il constitue une contrepartie à coloration sociale ou civique à la dureté et aux pressions qu'il fait peser sur les salariés. Mais il est aussi utile à une transition non violente vers ce modèle, les négociations préalables à la mise en œuvre de la RTT, intégrant la nécessité de réorganisations, permettent d'inscrire les évolutions dans un cadre de compromis et de préserver une certaine paix sociale. En quelque sorte, la réduction du temps de travail constitue une occasion de *reengineering* non ou moins brutal, c'est-à-dire à contenu négociatoire ou participatif (Vallée, 1997).

Bibliographie

- Askenazy P., 2000, « Les trois paradoxes des 35 heures », *La Lettre de la Régulation*, n°31, p. 2.
- Bouffartigue P., Bouteiller J., 2000, « Réduire le temps sans réduire la charge ? » *Travail et Emploi*, n°82, pp. 37-52.
- Durand J-P., 2001, « Travail informationnel et flux tendu » in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 99-112.
- Gollac M., Volkoff S., 1996, « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°14, pp. 54-67.
- Jacquot L., Setti N., 2002, « Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines », *Travail et Emploi*, n°92, pp. 115-131.
- Jacquot L., Setti N. et alii, 2002, *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, Dares, Document d'études, n°55.
- Marx K., 1985 (1867), *Le capital*, Livre I, Flammarion, Paris.
- Quéinnec Y., Barthe B., Verdier F., 2001, « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes » in de Terssac G., Tremblay D.G. (sous la direction de), *Où va le temps de travail ?* Octarès, Toulouse, pp. 133-142.
- Schwartz Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor/éditions sociales, Paris.
- Vallée M., 1997, « Du *reengineering* à la reconfiguration de processus », *Travail & Changement*, Anact, pp. 24-25.

- VIII -

JACQUOT L., 2006, « Du 'consentement paradoxal' à la 'servitude volontaire' : les collectifs de travail en danger » in DURAND J-P., LE FLOCH M-C. (sous la direction de), *La question du consentement au travail*, Paris, L'Harmattan, pp. 273-282.

**Du « consentement paradoxal » à la « servitude volontaire » :
les collectifs de travail en danger**

Interroger les figures contemporaines du consentement au travail revient à évaluer la nature de l'expérience du travail, que l'on peut définir par l'apprentissage, sur le mode individuel et de groupe, des solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour, en dehors des moyens assignés par les directions... un processus continu de réappropriation des modèles⁶⁶.

Je me centrerai dans ce papier sur la dimension collective de cette expérience du travail en tentant de montrer comment les collectifs sont affectés par les mutations organisationnelles et managériales. L'interrogation sur les conséquences de cette transformation concomitante de l'organisation du travail et de la gestion de la main d'œuvre dans l'industrie textile⁶⁷ m'avait conduit à formuler une hypothèse forte : le tarissement des formes d'appropriation qui attaque la nature même de l'expérience du travail, mais dans le même temps je laissais en partie inexplicite la faiblesse des résistances ouvrières. Or, comment expliquer cette emprise managériale, qui hier, n'avait pas droit de cité dans les ateliers ? La problématique de « la servitude volontaire » proposée par la philosophie politique classique peut-elle nous aider à comprendre qu'à l'hégémonie managériale contemporaine ne corresponde pas une contre-hégémonie... en quelque sorte un industrialisme ouvrier réinventé ? Les salariés n'ont-ils vraiment plus d'autres choix que de se soumettre ou de se démettre, qu'entre *exit* ou *loyalty*, la troisième alternative, celle de la résistance – *voice*, leur étant interdite⁶⁸ ?

Le régime contemporain de mobilisation du personnel retravaille de façon inédite les identités collectives qui se constituent à l'occasion du travail. L'industrie textile (filatures et tissages), qui ne connaît pas le déploiement du management moderne des secteurs clés – la modernisation de « la gestion des ressources humaines » ne s'y étendant le plus souvent que par irradiations, offre néanmoins un cadre d'analyse pertinent pour montrer que le renouvellement des collectifs de travail est une clé de voûte de ce nouveau régime et donc un indice révélateur de ce que recouvrent les mutations du travail.

⁶⁶ Oddone I., *Redécouvrir l'expérience ouvrière*. Paris, Éditions Sociales, 1981.

⁶⁷ Voir pour une analyse détaillée : Jacquot L., *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*. Paris, L'Harmattan, 2003.

⁶⁸ Hirschmann A.O., *Exit, Voice and Loyalty*. Paris, Éditions ouvrières, 1973 cité par Bernoux P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris, Le Seuil, 2004.

Dans une première partie, je vais revenir sur l'ambivalence du régime taylorien ; il est intéressant de repartir du « taylorisme doux » qui a marqué l'industrie textile lorraine de l'après seconde guerre mondiale. Situation en apparence hétéro-déterminée comme jamais, puisque combinant un taylorisme prescrivant le travail dans les ateliers et un paternalisme encadrant la classe ouvrière hors de l'usine, elle sera pour autant au principe de l'expérience du travail et de la résistance des ouvriers et ouvrières textiles... un « consentement paradoxal » diront les sociologues. Dans une seconde partie, je caractériserai le régime contemporain de mobilisation de la force de travail en exposant les tendances actuelles du management qui retravaillent les manières d'organiser et de mobiliser les personnels dans les entreprises, notamment par une transmutation des collectifs de travail, dans l'objectif de pacifier les rapports de production... une forme de servitude volontaire qui ferait montre d'une nouvelle hégémonie managériale.

1. Retour sur l'expérience du travail sous le « taylorisme doux »

1.1 Le taylorisme doux : la rencontre de Taylor et Boussac

On peut reprendre la définition que Vincent de Gaulejac propose du management : le management comme technologie de pouvoir, entre le capital et le travail, dont la finalité est d'obtenir l'adhésion des employés aux exigences de l'entreprise⁶⁹. Un retour sur le taylorisme est loin d'être futile ici car il apparaît comme une théorie du management qui prêche l'harmonie des intérêts et ne conçoit pas le conflit ; il marque ainsi le véritable avènement du management substituant l'idéologie consensuelle à la répression et aux anciennes pratiques coercitives pour produire la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur propre exploitation. Le mouvement de rationalisation d'après-guerre pourra se parer d'un discours participatif, il n'en renforcera pas moins le pouvoir du patronat comme l'atteste le contrôle accru, plus strict dans les ateliers avec le calcul des nouvelles charges de travail et la présence du contremaître renforcée dans son rôle de surveillant, de « garde-chiourme » ou de « cabot » selon l'appréciation des salariés d'exécution.

S'il semble bien difficile de définir ce qui constitue l'essence du taylorisme, qui reste irréductible à la seule pensée et au seul projet de Taylor, comme le montrent les différentes applications contextualisées de ses principes, on peut rapporter son entrée dans l'industrie textile à la volonté d'introduire la science dans les ateliers, à la nécessité d'instaurer une

⁶⁹ Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion*. Paris, Le Seuil, 2005.

organisation du travail qui fait jusqu'alors défaut dans la mesure où l'ancien mode de direction ne permet pas de contrôler la production, et donc l'efficacité productive, sans l'assentiment des salariés. Les missions de productivité envoyées aux Etats-Unis dans la décennie 1950 permettront la diffusion des idées tayloriennes qui répondront au souci des industriels : rationaliser le travail et son organisation pour gagner en productivité. Les entreprises se montrent alors très attachées au principe d'une stricte séparation entre la conception des tâches et leur exécution et tiennent à ce que chacune d'elles soit définie par un jeu d'instructions détaillées ; elles trouvent chez Taylor non seulement une justification « scientifique » à une division du travail de plus en plus poussée, mais aussi un ensemble de techniques permettant d'y parvenir. Le taylorisme sera pour l'industrie textile le vecteur de la rationalisation ; le paternalisme sera en quelque sorte son pendant, constituant un élément précieux du système industriel mis en place après guerre parce qu'il permettra de faire passer la rationalisation en douceur. Ainsi au même titre que le management scientifique, mais sur un terrain parallèle, le hors-travail, la stratégie paternaliste va contribuer à asseoir un système organisant la vie du travailleur en fonction d'un but bien précis : la recherche de productivité.

Les « trente Glorieuses » ont été marquées pour les PME du textile par un taylorisme doux, régissant la vie dans l'usine par une organisation taylorienne du travail, régulant la vie hors-usine par le paternalisme. Marcel Boussac qui pousse le système paternaliste à son paroxysme avec un programme sans équivalent dans le monde industriel français (crèches, centres d'apprentissage, colonies de vacances, bourses d'études, maisons de repos, etc.) montre bien l'emprise exercée sur la vie quotidienne des ouvriers. Aussi l'entrée de Boussac dans les foyers permet de faire accepter l'entrée de Taylor dans les ateliers. Le travail et la famille sont donc organisés de manière à servir l'entreprise et la nouvelle productivité ; l'opposition n'a pas de place dans cette quête, il faut donc la faire taire. Jean-Marie Compas, directeur social du groupe Boussac, se félicitera d'avoir enterré la lutte des classes par ses différentes actions sociales⁷⁰. La Philanthropie a tout à fait partie liée à la violence symbolique. Les combats que Jean-Marie Compas dit livrer « au service de l'Homme » renforcent les chances de trouver obéissance de la part des salariés qui trouvent dans le paternalisme un profit intrinsèque.

⁷⁰ Compas J.-M., *Servir. Ma vie au service de l'Homme*. Gerbamont, Mémoire de Lorraine, 2004.

1.2 L'industrialisme ouvrier

Mais face à l'organisation taylorienne du travail qui sape la maîtrise ouvrière du procès de production et le paternalisme qui empêche de penser cette désappropriation, les ouvriers ne resteront pas des « gorilles apprivoisés » malgré le sacre de l'idéologie consensuelle. D'une part, l'homogénéisation des situations ouvrières à laquelle conduit le taylorisme doux rend possible la constitution d'une identité de classe – dans l'activité concrète de travail : les ouvriers constatent que le groupe de travail peut être le sujet actif du processus visant à modifier l'organisation du travail ; en dehors de l'activité concrète de travail : réduits à la condition d'exécutants sans qualification, ils peuvent constituer une force syndicale sans précédent⁷¹. D'autre part, la désappropriation objective du travail n'est pas sans produire une réaction des travailleurs, sur le mode individuel et de groupe, susceptible de fomentier des formes d'industrialisme qui sont autant de situations de subversion du modèle dominant/dominé⁷².

Si donc le taylorisme aidé par le paternalisme a permis d'encadrer et de contrôler la classe ouvrière, il participera également à constituer celle-ci en mouvement, à forger une conscience de classe. Il travaille une contradiction essentielle du capital : si la composition sociale des forces individuelles est au principe du profit, elle l'est aussi à celui de la résistance ouvrière⁷³.

L'expérience du travail prend corps dans le développement de l'industrialisme ouvrier comme réponse au scientisme taylorien, ou pour reprendre la théorie de la régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud⁷⁴, dans des régulations autonomes qui répondent aux régulations tayloriennes de contrôle dont l'objectif initial était d'annihiler les premières. Le contrôle taylorien générera des résistances ouvrières, sans que le discours coopératif censé le masquer ne puisse les canaliser. L'expérience ouvrière pendant le taylorisme se construit sur cette ambivalence, un consentement paradoxal⁷⁵ : les salariés, tout en contribuant aux performances de l'entreprise en corrigeant les dysfonctions de l'organisation par l'intelligence pratique

⁷¹ Coutrot T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte, 1998.

⁷² Schwartz Y. dans son ouvrage : *Expérience et connaissance du travail*. Paris, Éditions Sociales, 1988, définit l'industrialisme comme « un phénomène que nous voyons grossi dans certains individus ou courants du monde du travail, mais qui témoigne d'un *conatus* virtuel, généralement, quoique inégalement distribué au cœur des populations travailleuses façonnées par les bouleversements industriels » (pp. 319-320). Ce *conatus* peut se traduire de différentes manières : par une résistance au machinisme, par une mise en cause des compétences organisatrices des dominants, par un rapport différencié à la structuration linguistique, par l'affirmation d'une conscience de classe, etc.

⁷³ Terrail J-P., « Les vertus de la nécessité. Sujet/objet en sociologie ». In *Je, sur l'individualité*. Paris, Éditions Sociales, 1987, pp. 251-296.

⁷⁴ Reynaud J-D., *Les règles du jeu*. Paris, Armand Colin, 1989.

⁷⁵ Linhart D. et R., « La participation des travailleurs : naissance d'un consensus ? » In *Décider et agir*, Publication CESTA, 1986.

qu'ils ont acquise de l'activité de production, modifient les modalités de production et remettent en cause la légitimité des dirigeants. Cette réappropriation n'est possible que par cet « art d'œuvrer en commun » dont parle Michel Verret⁷⁶ pour caractériser la culture ouvrière ; elle ne passe que par des collectifs capables de penser, de prendre position, de créer ensemble ce dont chacun n'était pas capable isolément⁷⁷ ; elle ne se déploie que par l'apprentissage informel des solutions, des moyens, des usages aptes à résoudre les problèmes concrets que pose le travail.

Le taylorisme, cette « folie rationnelle »⁷⁸ qui croyait pouvoir en finir avec l'empirisme organisationnel régnant dans les ateliers textiles en s'accaparant les savoirs ouvriers, n'a pas réussi à s'émanciper de l'expérience ouvrière. Bien au contraire, seule la logique ouvrière informelle pouvait rendre viable la logique économique des directions. Tout en assurant le rendement du capital, le travailleur collectif affirmait sa maîtrise en matière d'organisation ; dans le même temps, il prenait peu à peu conscience de son pouvoir en constatant qu'il pouvait être le sujet actif du processus visant à modifier l'organisation du travail.

2. Une nouvelle hégémonie managériale pour pacifier l'entreprise

2.1 *Management moderne et « domination douce »*

Du *scientific management* au néo-management, l'art de gouverner les hommes a beaucoup évolué, mais le mobile n'a pas changé : faire adhérer les ouvriers ou à défaut briser leurs résistances. L'entreprise de pacification de l'entreprise n'est pas une spécificité du régime contemporain de mobilisation de la force de travail mais ce dernier semble être sur le chemin du succès au vu de l'atonie des résistances ouvrières. Il serait donc en passe de réussir là où le taylorisme doux aurait buté : en finir avec la lutte des classes et réconcilier le travail et le capital.

Pourtant, la participation et la coopération auxquelles les managers font aujourd'hui régulièrement appel n'ont pas les qualités novatrices qu'ils leur prêtent. Taylor prêchait déjà la coopération entre patrons et ouvriers, visant non pas une participation au sens littéral du terme mais bien un esprit de dévouement. Nous connaissons les réactions ouvrières à la rationalisation taylorienne qui désavoueront plus d'une fois cet esprit de dévouement : du

⁷⁶ Verret M., *La culture ouvrière*. Saint-Sébastien, ACL Édition Crocus, 1988.

⁷⁷ Pignarre P., Stengers I., *La sorcellerie capitaliste*. Paris, La Découverte, 2005.

⁷⁸ Doray B., *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Paris, Dunod, 1981.

sabotage pour contrer le chronométrage aux conduites professionnelles clandestines pour pallier les failles du système. L'industrie textile ne fera pas exception : les régulations autonomes des salariés seront essentielles au bon fonctionnement des organisations tayloriennes dont les régulations de contrôle s'avèreront rapidement contre-productives. Paradoxalement, c'est en renonçant aux configurations bureaucratiques de l'organisation taylorienne du travail, à ses règles prescriptives et extériorisantes, que l'entreprise capitaliste renouvellera l'hétéronomie du procès de travail. En agissant sur lesdits nouveaux ressorts innovants – l'autonomie, la coopération, la participation... – le régime contemporain de mobilisation de la force de travail cherche à inventer des « formes élémentaires de la vie économique »⁷⁹ productrices de conduites qui visent à penser et organiser l'expérience du travail sans rappel aux rapports de classes et aux collectifs traditionnels contestataires. Pour ce faire, il tente de façonner des salariés qui s'auto-organisent et s'auto-mobilisent sur des objectifs qu'ils font leurs. Il s'attache aujourd'hui à coloniser un nouvel espace, celui de la subjectivité des travailleurs, faisant de leur âme un moyen de fabrication au même titre que leur corps. Il pousse les salariés à se dévoiler pour mieux les « formater », pour abolir la distance entre eux et l'entreprise, les obligeant à s'engager, à s'impliquer et à adhérer à sa culture. Cette implication contrainte dans le travail qui pousse les salariés à adhérer à la rationalité de l'entreprise, à se conformer aux résultats, à agir spontanément dans une logique de flux... fonctionne pour Jean-Pierre Durand⁸⁰ comme une servitude volontaire. Elle témoignerait d'une hégémonie renouvelée par laquelle le management éradique les antagonismes susceptibles de freiner la modernisation, en s'assurant de la loyauté des salariés et en influençant leurs manières de penser, en individualisant les travailleurs et en prescrivant leur subjectivité, en reconfigurant les collectifs de travail et en les « catéchisant »... autant de tendances visant le ralliement idéologique des salariés au nouvel ordre productif⁸¹. Pour dévoiler les arcanes de l'ingénierie managériale, faut-il s'arrêter sur la dernière tendance qui s'apparente à une véritable « bataille identitaire » consistant à produire des salariés façonnés par les valeurs et les raisonnements de l'entreprise et donc libérés de l'influence négative de collectifs traditionnels et contestataires⁸², cherchant par là-même à ériger l'entreprise fusionnelle. Il n'y a qu'en désarmant ces collectifs qui répondent encore au modèle théorique d'opposition des classes, que la « domination douce » du management moderne peut s'exercer

⁷⁹ Veltz P., *Le nouveau monde industriel*. Paris, Gallimard, 2000.

⁸⁰ Durand J-P., *La chaîne invisible*. Paris, Le Seuil, 2004.

⁸¹ Jacquot L., « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale ». *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°45, 2005, à paraître.

⁸² Linhart D., « Les chemins de l'hégémonie ». In Bidet J. et Texier J. (sous la direction de), *La crise du travail*. Paris, PUF, Actuel/Marx, 1995, pp. 95-105.

à plein, amenant les salariés à adopter les comportements nécessaires en vue de satisfaire aux contraintes productives et marchandes.

2.2 Les collectifs de travail au service du capital : nouvelle figure de la servitude volontaire

Un des principaux ressorts de la nouvelle hégémonie managériale est pour paraphraser Vincent de Gaulejac l'individualisation et la dissolution des collectifs qui pourraient défendre des orientations différentes de celles préconisées par les directions générales⁸³. Les enquêtes que j'ai conduites sur l'industrie textile confirment le diagnostic de Danièle Linhart sur la reconfiguration des collectifs, sans qu'il y ait pour autant une stratégie gestionnaire réfléchie et formalisée comme on pourrait en trouver dans les grandes firmes. Deux angles d'attaque coexistent : « Le premier vise à diminuer l'emprise des collectifs traditionnels sur les travailleurs, c'est-à-dire des groupes informels constitués dans les ateliers sur la base d'une communauté de destins et autour de mêmes valeurs. Le second cherche plutôt à transformer la culture et le mode d'être de ces collectifs, ainsi que leurs modalités de régulation de la vie collective au travail »⁸⁴.

L'autonomie accordée aux équipes de travail est certes plus importante, mais elle ne permet pas pour autant l'émergence de collectifs de travail stables. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême ; elles se recomposent, au gré des priorités et des besoins ; elles doivent être aussi flexibles que les membres qui la composent. Aussi ces nouvelles manières de travailler cherchent-elles surtout à produire des individus délestés, libérés de toute appartenance à des collectifs, de toute adhésion à des valeurs définies par des communautés informelles. Il s'agit de désamorcer la constitution de tout collectif durable susceptible de devenir sujet actif du processus visant à modifier l'organisation du travail, faisant par là-même de la conception générale de la production l'enjeu du combat de classe. Les collectifs renouvelés par le jeu de la domination libérale restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives ; ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. On a donc affaire à des « communautés molles » pour reprendre l'expression de David Courpasson⁸⁵ qui favorisent la coordination rationnelle entre les personnes, mais s'opposent aux effets de cohésion. Les managers peuvent ainsi s'arroger la

⁸³ Gaulejac V. de, 2005, *op. cit.*

⁸⁴ Linhart D., *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte, 1994, p. 84.

⁸⁵ Courpasson D., *L'action contrainte*. Paris, PUF, 2000.

rationalité communicationnelle des collectifs en les recomposant et retravaillant leur identité à leur convenance, empêchant du même coup la médiation que peuvent constituer les collectifs informels. Les collectifs de travail auraient perdu toute possibilité d'obéir à leurs propres règles, toute détermination à demeurer dans leur être, toute capacité à résoudre les problèmes concrets que pose le travail chaque jour en dehors des moyens assignés par la direction. Ils ne seraient plus que l'émanation de la rationalité de l'entreprise dont le seul but visé serait la réalisation des objectifs. Les collectifs ne seraient plus alors des collectifs constitués pour eux-mêmes enclins à développer des stratégies comportementales leur permettant de s'appropriier les modalités de production et sur lesquelles pourrait se construire une histoire collective, voire se forger une conscience de classe.

Force est de constater que la résistance ouvrière se manifeste aujourd'hui avant tout sous des formes passives et souvent individuelles : absentéisme, freinage, indifférence, désengagement, simulation de maladies, etc. En tentant l'analogie avec la dichotomie marxienne classe en soi/classe pour soi, on pourrait presque dire que les nouveaux collectifs de travail ne sont plus capables d'aller de l'*an sich* (en soi) au *für sich* (pour soi). Ses membres, bien que partageant l'expérience commune de la domination, n'auraient plus le pouvoir ou/et la volonté de faire prise pour mieux la retourner et mener une action pour garder une certaine maîtrise collective sur l'organisation du travail. Les collectifs en soi ne seraient pas en mesure de discuter les normes comportementales requises ; ils ne prendraient pas position sur les injonctions paradoxales formulées ; ils ne mettraient pas en cause la pensée directrice du travail. Soumis aux pressions extérieures et aux menaces de restructuration qui leurs sont inhérentes, ils ne se penseraient plus et ne se représenteraient plus comme sujets actifs capables de préserver un contrôle sur l'organisation du travail, de s'appropriier et de tourner les prescriptions, de contre-effectuer les événements⁸⁶ qui leurs sont donnés... d'offrir les conditions d'émancipation, et laisseraient prévaloir « la lutte des places ». Lorsque les collectifs de travail sont « à la botte » du capital, ne faut-il pas y voir là le symptôme d'une socialisation du travail semblant plus que jamais « dressage à une domination » sous l'hégémonie managériale ?

Osons penser que la critique n'est que momentanément désarmée, car sans cette servitude volontaire, l'entreprise néo-libérale ne serait-elle pas pareille au tyran d'Etienne de La Boétie un grand colosse à qui on a dérobé la base ? Ainsi au lieu de qualifier la servitude de

⁸⁶ Zarifian P., *A quoi sert le travail ?* Paris, La Dispute, 2003.

« volontaire », faudrait-il plutôt la considérer comme un ajustement pratique spontané et socialement conditionné susceptible d'être défait si la critique venait à se raviver ?

Bibliographie

Bernoux P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Le Seuil.

Compas J-M., 2004, *Servir. Ma vie au service de l'Homme*, Gerbamont, Mémoire de Lorraine.

Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte.

Doray B., 1981, *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Paris, Dunod.

Durand J-P., 2004, *La chaîne invisible*, Paris, Le Seuil.

Gaulejac (de) V. de, 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.

Jacquot L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*, Paris, L'Harmattan.

Jacquot L., 2005, « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°45, à paraître.

La Boétie E., 1992, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Imprimerie Nationale (1552-1553).

Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

Linhart D., 1995, « Les chemins de l'hégémonie ». In Bidet J. et Texier J. (sous la direction de), *La crise du travail*, Paris, PUF, Actuel/Marx, pp. 95-105.

Linhart D. et R., 1986, « La participation des travailleurs : naissance d'un consensus ? » In *Décider et agir*, Publication CESTA.

Oddone I., 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Paris, Éditions Sociales.

Pignarre P., Stengers I., 2005, *La sorcellerie capitaliste*, Paris, La Découverte.

Reynaud J-D., 1989, *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

Schwartz Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Éditions Sociales.

Terrail J-P., 1987, « Les vertus de la nécessité. Sujet/objet en sociologie ». In *Je, sur l'individualité*, Paris, Éditions Sociales, pp. 251-296.

Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Verret M., 1988, *La culture ouvrière*, Saint-Sébastien, ACL Édition Crocus.

Zarifian P., 2003, *A quoi sert le travail ?* Paris, La Dispute.

- IX -

JACQUOT L., SETTI N., 1^{er} semestre 2006, « La dynamique du temps choisi : quelles 'équations temporelles' personnelles ? », *Temporalités*, n°4, pp. 7-24.

[Ce texte a fait l'objet, sous une autre forme, d'une première publication : **JACQUOT L., SETTI N.**, juin 2006, « L'utopie du temps choisi. Les ambivalences des 35 heures dans une caisse régionale d'assurance maladie », *Recherches et prévisions*, n°84, pp. 83-95.]

La dynamique du temps choisi : quelles « équations temporelles » personnelles ?

Résumé :

Les auteurs interrogent la notion de temps choisi dans le contexte des 35 heures en examinant deux dimensions du temps de travail : son contenant, c'est-à-dire les aspects externes, morphologiques ou géométriques comme la durée et l'horaire de travail ; et son contenu, c'est-à-dire les aspects internes ou constitutifs qui se rapportent à la mise en œuvre de la force de travail. Ils tentent de voir si la RTT permet de prendre en compte les désirs des salariés dans l'organisation de leur temps de travail, et le cas échéant, de quelle manière et dans quelle mesure. Le travail monographique réalisé dans une caisse régionale d'assurance maladie montre une construction ambivalente, une révolution en trompe-l'œil : le temps rendu disponible par la RTT masque un temps professionnel toujours aussi contraint, voire moins maîtrisé par les salariés – l'action sur le contenant du temps de travail ne conduisant pas nécessairement à une action sur le contenu.

Le paradoxe est saisissant : on n'a jamais tant parlé de temps choisi lorsqu'il s'est agi de réformer les 35 heures. L'idée du temps choisi est devenue un argument récurrent dans la remise en cause de la réduction du temps de travail (RTT) jusqu'à l'ériger en remède abortif. La seule dynamique qui résulterait d'un véritable choix pour les salariés serait de « travailler plus pour gagner plus »⁸⁷. Aussi une des mesures pour développer le temps choisi consisterait à instituer un régime « d'heures choisies » accessibles aux salariés volontaires au-delà du contingent d'heures supplémentaires... un retournement de sens sans précédent !

La notion, aujourd'hui sujet de disputes politiques, est donc allègrement galvaudée, et on y attache par-là même un sens des moins univoque. Affirmer qu'elle s'oppose au temps imposé ou contraint relève de la tautologie, cette antinomie ne révélant rien ou si peu de sa signification. Faut-il alors revenir aux textes fondateurs ?

Dès le début de la décennie 80, le collectif « Échange et Projets » (1980) posait la question du temps choisi comme la voie par laquelle l'aménagement du temps de travail pouvait permettre de créer des emplois nouveaux, et par-là même travailler plus et diminuer le poids des

⁸⁷ Voir le rapport Morange (n°2040) fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur la proposition de loi (n°2030) portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise, Assemblée Nationale.

dépenses improductives. J. Delors, préfacier de l'ouvrage, insistait sur le caractère révolutionnaire du temps choisi en ce qu'il travaillait tout à la fois le temps de travail et le temps hors-travail, et leurs articulations : « En améliorant les conditions de travail, en donnant à tous la possibilité d'influer sur l'organisation comme sur le temps de travail, c'est le travail même que l'on veut revaloriser, sachant combien il est illusoire de prétendre à une vie hors-travail pleine de créativité, lorsque le travail vous ramène au rang d'exécutant, à la connaissance limitée et aux initiatives interdites » (Échange et Projets, 1980, p. 18).

Les lois Aubry du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000 viennent poser avec plus d'acuité la proposition de l'invention d'une nouvelle articulation des temps sociaux et participent à la concrétisation juridique de l'idée de temps choisi. Peut-on pour autant conclure que « la révolution du temps choisi » prend corps juridiquement et sociologiquement ? La RTT offre-t-elle de nouvelles opportunités pour la concordance entre temps de travail et temps de vie des individus ? Quelles sont ses conséquences sur la vie au travail, mais aussi sur la vie sociale, familiale et personnelle des salariés ? La construction d'un temps vraiment choisi est-elle en marche ?

Nous avons enquêté dans des organismes de sécurité sociale⁸⁸ pour voir si la RTT, telle qu'elle est conçue par la loi Aubry, telle qu'elle est traduite dans les accords locaux, et telle qu'elle est appliquée et pratiquée par ces organismes, permet de prendre en compte les désirs des salariés dans l'organisation de leur temps de travail, et, le cas échéant, de quelle manière et dans quelle mesure. L'objectif était de cerner la place du choix du salarié dans l'organisation de son temps de travail et de mesurer la réalité de ce choix.

Au-delà de ce qu'en dit le droit, et en l'occurrence les dispositions légales et les règles locales qui en dessinent les contours, le temps choisi se construit en travaillant deux dimensions du temps de travail : le contenant et le contenu, en réinventant l'articulation entre temps travaillés et temps non-travaillés, en libérant du temps. La question du choix ne peut être envisagée qu'en considérant ce système d'« équations temporelles personnelles » (Grossin, 1994)⁸⁹.

⁸⁸ Cet article s'appuie sur une recherche conduite pour le compte de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation qui a associé deux laboratoires de l'Université de Nancy 2 : le Centre d'Étude et de Recherche de l'Institut Régional du Travail et le Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi. Pour une présentation détaillée de la recherche, voir le site de l'ILSTEF : <http://www.univ-nancy2.fr/ILSTEF/>

⁸⁹ On se réfère ici à la contribution de W. Grossin au *Traité de sociologie du travail* dirigé par M. Coster et F. Pichault sur les temps de travail. Mais pour une sorte d'inventaire conceptuel, on pourra se rapporter à son ouvrage : *Pour une science des temps* (1996). Signalons que dans ses premières études de terrain relatives au temps, sa thèse de 3^{ième} cycle et sa thèse d'Etat publiées respectivement en 1969 et 1974, on trouve déjà les éléments conceptuels qui lui serviront ultérieurement à poser les bases d'« une écologie temporelle ».

C'est bien là la quadrature du cercle que met en relief le travail monographique réalisé dans une caisse régionale d'assurance maladie (CRAM).

1. À la recherche du temps choisi

La notion de temps choisi a donné lieu récemment à d'importants travaux doctrinaux⁹⁰ même s'ils sont encore peu nombreux. En droit du travail l'expression « temps choisi » renvoie à cette part de liberté, plus ou moins importante – et plus ou moins réelle⁹¹ – reconnue au salarié dans la gestion de son temps.

Le temps choisi suppose la possibilité pour le salarié de choisir son temps, autrement dit une plus grande autonomie du travailleur, tant sur la détermination de la durée de son travail que sur son aménagement. Elle évoque l'idée d'une véritable autogestion du temps, d'une maîtrise par chaque salarié de son temps de travail (Gardin, 2002). Elle trace ainsi une voie pour minorer le lien de subordination du salarié vis-à-vis de son employeur.

L'existence au sein du Code du travail d'une section entière consacrée au « travail à temps choisi » (Art. L. 212-4-1 à L. 212-4-16C. trav.) issue de l'ordonnance n°82-271 du 26 mars 1982 témoigne de la fortune récente de l'idée de temps choisi et de la volonté du législateur d'en donner une concrétisation juridique. Mais force est de constater que cette section qui englobe des dispositions aussi diverses que le droit du travail à temps partiel, les horaires individualisés ou encore l'aménagement d'horaires pour la pratique du sport, ne contient en germe qu'une conception pauvre et réductrice du temps choisi.

Ce premier saut juridique ne sera pas sans suite tant sur le plan du droit légiféré que sur le terrain conventionnel. Les deux lois de RTT du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000 viendront couronner ce qui ressemble plus à un empilement de règles peu ou prou suivies – « un patchwork » pour reprendre l'expression d'A. Gardin (2002) – qu'à un véritable édifice juridique autour du travail à temps choisi.

Pour interroger et évaluer la construction d'un temps de travail choisi, il faut de notre point de vue retenir deux dimensions du temps de travail : son contenant et son contenu, c'est-à-dire pour reprendre W. Grossin « d'une part, des aspects externes, morphologiques ou géométriques comme la durée et l'horaire de travail, les répartitions de jours ouvrés dans la

⁹⁰ Barthelemy, Cette, 2002 ; Favennec-Hery, 2000 ; Del Sol, 2001 ; Adam, 2001.

⁹¹ Le temps partiel introduit dans la section « temps choisi » par la loi du 19 janvier 2000 peut correspondre à un temps partiel d'embauche. Ce type de temps partiel qui relève de l'initiative de l'employeur est donc « subi ». Voir Bué, Roux-Rossi, 2002.

semaine ou l'année et, d'autre part, des aspects internes ou constitutifs qui se rapportent à la mise en œuvre de la force de travail : normes, rythmes, séquences – séries de gestes à reproduire –, cadences, distributions programmées de pause » (1994, p. 131)⁹². On peut alors voir en quoi les pratiques qui consacrent l'idée de temps choisi travaillent ou non ces deux dimensions, dans la mesure où elle renvoie non seulement à davantage de potentialités de choix dans les horaires individuels de travail, d'implication personnelle dans l'aménagement de ses horaires, de liberté dans la détermination du temps rendu disponible par la RTT (ce qui relève du contenant), mais aussi à une maîtrise accrue de son temps de travail (ce qui relève du contenu). Si « le temps disponible est une chose, la maîtrise de ce temps en est une autre » comme le rappelle C. Sachs-Durand (2000, p. 100) ; le temps gagné n'implique pas forcément un temps professionnel mieux maîtrisé pour le salarié.

N'est-ce pas alors uniquement le temps hors-travail qui est choisi, le temps de travail – au demeurant réduit – restant imposé ? Les 35 heures ouvrent-elles réellement la voie à une maîtrise plus grande des aspects internes et constitutifs du temps de travail ? La consécration juridique du temps choisi ne se borne-t-elle pas alors à un « droit à la paresse » ? Si le temps choisi ne se construisait que sur le contenant du temps de travail, la révolution serait loin d'être au rendez-vous !

Le groupe « Échange et projets » (1980) mettait déjà l'accent sur la condition pour inventer véritablement un temps choisi : non seulement donner le pouvoir au salarié de le réduire, mais aussi de l'enrichir ; il montrait alors la nécessité de jouer tant sur le contenant (s'occuper de la durée) que sur le contenu (enrichir le temps de travail). Le temps choisi, par l'enclenchement d'un processus où les individus s'empareraient progressivement des sujets qui les intéressent en commençant bien sûr par ce qui les concerne le plus directement – les conditions de travail – pourrait servir d'amorce à « un processus où le travail lui-même se trouverait transformé à partir des aspirations et des suggestions de ceux qui le font concrètement et non plus de ceux qui le conçoivent théoriquement » (pp. 218-219) ; il était apprécié comme un instrument potentiel pour revoir les principes de la division verticale du travail.

Les dispositions prévues par la loi Aubry 2 conduisant à davantage de potentialités de choix dans les horaires individuels de travail : horaires individualisés, autorisations d'absence pour raison médicale, repos compensateur de remplacement, RTT sous formes de jours de repos,

⁹² Notons la parenté entre la sociologie du temps de W. Grossin et la sociologie de la mémoire de M. Halbwachs. La distinction faite par le premier entre contenant et contenu du temps de travail s'inspire de l'opposition très formelle entre la géométrie et la substance du temps que le second avait proposé dans *La mémoire collective* (1950).

temps partiel choisi, compte épargne-temps (CET) et temps de formation... ont-elles seulement répondu à cette idée de temps choisi ? Ont-elles suffi au développement d'un temps « vraiment choisi » (Barthélémy, Cette, 2002) ? Le travail a-t-il pu s'enrichir alors que le temps qui lui était consacré se réduisait ?

2. Choix du temps et temps du choix dans une CRAM

Si les dispositions légales et conventionnelles rendent compte de l'idée de temps choisi, elles ne disent rien de sa réalisation dans les entreprises. Force est de constater qu'il n'y a pas de construction homogène du temps choisi. Chaque entreprise a un projet qu'elle associe aux 35 heures, elle a ses négociations et ses négociateurs, elle a ses modalités de RTT, elle a sa mise en œuvre... le regard monographique devrait alors s'intéresser à l'ensemble du processus pour comprendre la dynamique du temps choisi⁹³. Difficile ici de revenir sur le contexte des organismes du régime général de sécurité sociale et l'histoire tumultueuse des négociations, mais la crise du système de gestion paritaire révélée par l'épisode des 35 heures n'a pas été sans influencer le choix du temps de travail dans les organismes, ne serait-ce que parce que ces derniers devront se conformer aux modalités de la lettre de cadrage émanant des directeurs des caisses nationales et de l'union des caisses nationales de sécurité sociale.

La CRAM prise comme étude de cas pour cet article signe un accord d'ARTT le 7 juin 2001. L'ensemble des partenaires, le directeur de la caisse régionale ainsi que les 4 organisations syndicales représentatives du personnel (CGT, CFDT, CFDT-Cadres, CFE/CGC) hormis un syndicat représentatif de l'encadrement (SNFOCOS) sont signataires de cet accord.

Encadré n°1 : Présentation de la Caisse

L'enquête sur laquelle nous nous appuyons est fondée sur des monographies d'établissement relevant du régime général de la sécurité sociale. Une seule monographie est mobilisée pour cet article, celle d'une caisse régionale d'assurance maladie totalisant 980 salariés.

Créée par l'arrêté du 5 septembre 1962, la CRAM étudiée est une entreprise de droit privé qui gère un service public au bénéfice des salariés de l'industrie, du commerce et des services. Elle relève de deux établissements publics dits « caisses nationales » : la CNAV (Caisse

⁹³ Pour une étude comparative des 35 heures et des effets induits de la réduction du temps de travail dépassant le caractère monographique de l'article, on pourra consulter un travail réalisé précédemment pour la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. Les entreprises enquêtées relèvent du secteur industriel (métallurgie, céramique d'art, plasturgie, électroménager) et des services (transport, commerce de gros en produits alimentaires, immobilier, concessionnaire automobile, tourisme, pharmacie) implantées sur plusieurs zones d'emploi lorraines (Jacquot, Setti et alii, 2002).

Nationale d'Assurance Vieillesse) et la CNAM (Caisse Nationale de l'Assurance Maladie), sous la tutelle du ministère de la Santé et des Affaires Sociales.

La Caisse est divisée en 4 branches :

- ◆ La branche Retraite prépare, calcule et gère les prestations vieillesse.
- ◆ La branche Prévention et tarification des risques professionnels développe et coordonne, dans les entreprises, la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- ◆ La branche Gestion de l'hospitalisation et de l'action sanitaire et sociale est guidée par un double objectif : faciliter l'accès à des soins de qualité pour tous et aider à bien vivre sa retraite.
- ◆ La branche Action sanitaire et sociale, par son service social implanté dans les caisses primaires d'assurance maladie, facilite l'accès aux soins, prévient et traite la perte d'autonomie à domicile et participe à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.

On peut distinguer dans l'organigramme de la CRAM les services missions qui fonctionnent dans une logique de production et sont soumis aux conventions d'objectifs et de gestion⁹⁴, des services ressources qui assurent le bon fonctionnement des services missions.

Dans son préambule, l'accord local reprenant en cela les objectifs affichés dans la lettre de cadrage rappelle la logique de qualité du service, d'efficacité, de réactivité que doit favoriser le nouveau régime temporel. Dans l'optique d'un accord gagnant-gagnant, il réaffirme également le souci de la recherche d'une amélioration des conditions de travail et d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Ce faisant, il s'inscrit dans le droit fil des lois AUBRY du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000 qui viennent poser avec plus d'acuité la proposition de l'invention d'une nouvelle articulation des temps sociaux participant par-là même à la concrétisation de l'idée de temps choisi.

Le temps de travail du personnel des organismes de sécurité sociale a été réduit de 1755h à 1600h par an. Cette disposition s'est traduite à la CRAM par deux options au choix de chaque salarié à temps plein : soit 39 heures par semaine, sur cinq jours avec attribution de 20 jours de repos compensatoires ; soit 36 heures par semaine, sur cinq jours avec l'attribution de 3 jours de repos compensatoires. L'accord stipule que le choix d'une des deux formules est à l'initiative de l'agent, qui se prononce pour une durée de 1 an avec tacite reconduction, sauf dénonciation au moins deux mois à l'avance.

Les salariés à temps partiel ont eu la possibilité : soit de réduire proportionnellement leur temps de travail, tout en maintenant leur salaire et leur répartition hebdomadaire ; soit de maintenir leur temps de travail actuel, avec une augmentation de salaire ; soit de repasser à

⁹⁴ Le titre 1^{er} de l'Ordonnance n°96-344 du 24 avril 1996 prévoit que, dans le respect des lois de financement de la Sécurité Sociale, des conventions d'objectifs et de gestion (COG) comportant des engagements réciproques des signataires seront conclues pour une période minimale de trois ans par l'Etat avec les organismes nationaux du régime général : la CNAM pour les branches Maladie, Maternité, Invalidité et la CNAV pour la branche Vieillesse et Veuvage.

temps plein dans les mêmes conditions que les autres salariés. 4 formules de temps partiel sont proposées : 32h, 28h, 24h et 18h.

Les cadres relèvent des mêmes modalités que les autres agents, hormis ceux dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée du fait de la nature de leurs fonctions, des responsabilités qu'ils exercent et du degré d'autonomie dont ils bénéficient dans l'organisation de leur emploi du temps. Pour cette catégorie de cadres, s'applique un « forfait jours » : 210 jours de travail effectif sur l'année civile. Il s'agit à la CRAM de l'ensemble des agents de direction (hormis le directeur et l'agent comptable exclus du champ de l'accord), le responsable du département informatique et l'ingénieur conseil régional.

Pour l'ensemble du personnel de la caisse, hormis les cadres au forfait, la RTT s'opère donc par l'octroi de journées ou demi-journées dans un cadre annuel de référence. Les jours RTT ne sont pas cumulables d'une année sur l'autre ; ceux non pris en fin d'année pourront, avec l'accord du salarié, être inscrits à son CET dans la limite de 6 jours (formule 39 heures) ou 1 jour et demi (formule 36 heures). La mise en place du CET accompagne la mise en place de la RTT afin de gérer le temps des salariés sur l'ensemble de leur vie professionnelle. La majoration des jours inscrits sur le compte est possible si ce dernier est utilisé dans le cadre d'un congé de fin de carrière.

La réduction s'est opérée sans remettre en cause la plupart des avantages de la convention collective, du protocole d'accord sur l'horaire variable et de la rémunération. Seules les 12 minutes accordées chaque jour aux agents pour se rendre au restaurant d'entreprise et la journée exceptionnelle mensuelle du directeur ont été abrogées.

Par la mise en place de système souple comme les horaires variables, la CRAM avait déjà avant les 35 heures ouvert la voie à une meilleure maîtrise et articulation des temps sociaux et du travail. L'ARTT et les nouvelles dispositions qu'elles rajoutent viennent-ils alors asseoir et consacrer l'idée de temps choisi offrant de nouvelles opportunités pour la concordance entre temps de travail et temps de vie des individus ? Permettent-ils de prendre en compte les désirs des salariés dans l'organisation de leur temps de travail ? De l'accord aux pratiques dans l'organisme de sécurité sociale : quelle est la traduction du « droit en acte » (Pelisse, 2002) ?

3. La construction ambivalente du temps choisi à la CRAM : du contenant au contenu

Encadré n°2 : modalités d'enquête

Outre l'analyse de l'accord local signé le 7 juin 2001 conformément aux dispositions de la loi n°2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail, 30 entretiens en face à face d'une durée moyenne d'une heure et 15 minutes ont été réalisés sur le lieu de travail, dans un bureau isolé, au cours des mois d'avril et de mai 2003, par Magali Carrey, étudiante-stagiaire.

L'échantillon se constitue de la manière suivante : un agent de direction ; deux cadres de département ; six cadres de service ; quatorze employés des départements Retraite, Service Social, Tarification, Comptabilité, Paiement et Immobilier ; le médecin du travail ; quatre représentants des organisations syndicales signataires et non-signataires de l'accord local ; les secrétaires du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

3.1. Une maîtrise sur le contenant plus difficile pour les cadres que pour les employés

Le temps choisi suppose en premier lieu l'exercice d'une liberté par le salarié : à lui l'initiative du changement qu'il souhaite, de son moment, de son ampleur et de sa forme. Ainsi il ne se conçoit que dans le sens où il consiste à diversifier les temps de travail en laissant s'exprimer les préférences individuelles. Or, le régime temporel de la CRAM a accumulé plusieurs dispositions conduisant à davantage de potentialités de choix dans les horaires individuels de travail : horaires variables ; réduction du temps de travail sous formes de jours de repos avec le choix entre deux options, soit 39 heures + 20 jours de repos compensatoires, soit 36 heures + 3 jours de repos compensatoires ; temps partiel choisi ; exonération de plages fixes ; compte épargne temps, etc.. Cet empilement de règles associé à une gestion souple des horaires montre la possibilité laissée au salarié pour opérer des choix individuels en matière de temps de travail ; il valorise l'autonomie du travailleur. Force est de constater un véritable pouvoir de l'agent non seulement sur la détermination de la durée de son travail, mais aussi sur son aménagement.

Sur la détermination de la durée de son travail : la CRAM a très tôt développé une politique d'individualisation des horaires, amorçant la dynamique du droit individuel contre le temps contractuel. Plus les horaires se diversifient en laissant s'exprimer les préférences individuelles, plus la norme collective de temps de travail se relâche. Beaucoup de techniciennes ont choisi de ne pas travailler le mercredi. Dans l'accord local, la possibilité de choix est également donnée aux salariés à temps partiel de réduire proportionnellement leur

temps de travail, de le maintenir ou de repasser à temps plein. Sur la détermination de l'aménagement : outre la légalisation des horaires individualisés, une autre manière pour le salarié de reconquérir du temps, d'en reprendre le contrôle est de pouvoir le capitaliser afin de pouvoir l'utiliser au moment qui lui convient le mieux. Le CET fait partie de l'arsenal législatif déployé par la CRAM. Mis en place afin de gérer le temps des salariés sur l'ensemble de leur vie professionnelle, il concerne les agents en CDI ayant plus d'un an d'ancienneté, sur la base du volontariat.

Les salariés de la CRAM – nous reviendrons plus tard sur la situation particulière des cadres – ont sans conteste un pouvoir de détermination sur leur horaire de travail et leur gestion. Ce choix est permis en activant essentiellement trois dispositions : les horaires variables, la prise de jours de repos compensatoires (20 jours ou 3 jours selon la formule choisie), les exonérations de plages fixes. Par cette triple activation, les personnels acquièrent une liberté inédite quant à l'aménagement et la répartition de leurs horaires de travail. Ils peuvent alors adapter leur temps de travail sur les autres temps sociaux, le premier ne commandant pas systématiquement les seconds. Ils peuvent établir leurs propres équilibres entre vie professionnelle et vie privée en fonction de leurs contraintes, obligations ou envies personnelles.

La pratique des horaires variables permet de calquer son temps de travail sur ses propres rythmes et de l'adapter à son mode de vie : « *Je n'ai pas d'horaires, je ne mets pas de réveil, comme je suis un peu insomniaque depuis quelques mois, je viens bosser à 7 heures tous les matins, donc ça me permet de me lever plus tôt ; et puis il y a des jours où je n'arrive pas à me lever, donc je viens à 8h30 mais dans ce cas-là je travaille plus tard le soir, c'est au jour le jour. On s'est aperçu que des gens n'ont pas changé leurs habitudes, moi je n'ai pas d'habitudes.* » (entretien avec une technicienne retraite). Associés aux jours de RTT selon l'horaire hebdomadaire choisi et au principe d'exonération des plages fixes, la souplesse offerte est telle que chacun peut trouver les arrangements qui lui conviennent et répartir assez librement les jours ouvrés dans la semaine ou l'année dans la mesure où le fonctionnement du service n'est pas perturbé.

Le résultat est une individualisation extrême des horaires. Ainsi, au service tarification, tel(le) technicien(ne) va aménager son temps de travail sur 4 jours avec le jeu des exonérations ou en travaillant 9 heures par jour ; d'autres préfèrent une autre organisation pour avoir du temps devant soi et ne pas travailler toujours dans l'urgence : « *Moi je viens très tôt, je suis souvent là entre 7h et 7h30 et moi tout ce qui est compliqué, plus compliqué, je le fais le matin, je*

préfère. L'après midi je prends le travail plus cool, les recours je les traite les matins, je préfère, il y a moins de monde, il y a moins de bruit (...) le jour où on est sur un truc qui est vraiment prise de tête, c'est compliqué de faire abstraction, et donc comme je viens tôt en plus, c'est vrai que j'ai l'impression de faire des petites journées. J'ai pas l'impression d'avoir à faire 8 heures. » (entretien avec une technicienne tarification).

Les témoignages convergent sur les avantages du nouveau régime temporel. Beaucoup de salariés ont fait le choix de la régularité : Madame S., secrétaire médico-sociale, travaille de 7h à 16h30 et prend régulièrement une journée de repos par mois ; Madame B., chargée de mission, reste calée sur la norme temporelle hebdomadaire de travail, sortant toujours plus tôt le vendredi ; une autre personne du même service que Madame B. ne vient jamais le vendredi et organise son temps de travail sur 4 jours, posant systématiquement les deux exonérations de plage fixe dont elle peut bénéficier ; Monsieur V., technicien retraite en agence, ayant opté pour les 36 heures pour cause de distance entre son domicile et le lieu de travail effectue ses heures en les adaptant aux horaires du train. Le système est également apprécié pour la souplesse qu'il laisse. Un jour sera posé pour souffler, un autre pour faire le pont ; on prolongera un week-end ou des vacances ; on s'absentera pour un rendez-vous ou des travaux de réfection dans la maison, etc.

L'autonomie du salarié est bien réelle. La marge d'initiative qui lui est laissée lui permet en pratique l'exercice d'un libre choix. Les régulations de contrôle se sont assouplies à mesure de l'introduction des nouvelles dispositions temporelles, l'encadrement fonctionnel n'entravant le choix de l'agent que dans la mesure où le fonctionnement et la continuité du service ne peuvent être assurés selon les objectifs et les règles formalisés dans le contrat de service⁹⁵. Les modalités de prise de journées et demi-journées de repos font montre d'une grande liberté accordée aux salariés qui en fixent la plupart du temps les dates sans en référer à leurs responsables hiérarchiques directes, au grand dam de cette responsable de département : « (...) *la plupart des personnes considèrent qu'elles n'ont pas à prévenir car elles sont adultes, elles gèrent leur horaire sur la semaine avec leur débit et leur crédit et puis si elles ne sont pas là cet après-midi c'est que forcément elles ont déjà fait des heures avant* ».

⁹⁵ Le contrat de service est conçu comme l'outil de gestion qui doit permettre l'application de l'ARTT en veillant à la bonne marche du service public. « Il a pour objectif d'afficher un certain nombre de repères connus et partagés de tous. Les modalités d'organisation sélectionnées et mises en œuvre prendront en compte à la fois les contraintes d'activité, les besoins de nos publics et les aspirations des personnels. La coordination nécessaire fera appel aux capacités de management des responsables, confrontés à une situation de travail nouvelle, caractérisée par un temps de présence en commun réduit. Ils pourront s'appuyer sur des règles de fonctionnement claires, des outils de pilotage et des modalités de gestion simples et efficaces. » (Annexe II de l'Accord local sur l'ARTT du 7 juin 2001).

La détermination d'une partie des congés *via* le régime de repos compensateur et celle des horaires journaliers *via* l'horaire variable rendent les personnels de plus en plus maîtres du contenant du temps de travail. Non seulement le choix de la formule de RTT est à l'initiative des agents, mais ils peuvent également en changer si elle ne leur convient pas, en dénonçant l'accord au moins deux mois à l'avance pour qu'il ne soit pas reconduit l'année suivante ; non seulement ils choisissent leur heure d'arrivée et de départ, mais aussi leurs périodes ou demi-journées d'exonérations sans véritable contrôle de la hiérarchie directe qui fait confiance aux arrangements informels du collectif de travail pour assurer la continuité du service.

La RTT libère du temps ; le temps gagné est véritablement choisi par le personnel de la CRAM, mais il vient trop souvent compenser du point de vue des salariés le stress, la pression accrue dans leur travail, l'intensification... comme si le pouvoir accordé sur les aspects externes devrait leur faire accepter une qualité moindre des temps travaillés, des contraintes sur les aspects internes du temps du travail présentées comme irréductibles. Nombre des interviewés – il faut le rappeler – ont expliqué leur choix d'aménagement du temps de travail par leur souci « *de se préserver* », de « *trouver les moyens pour être moins stressés* », « *de mieux vivre* »... de même qu'ils motivaient leurs décisions dans la détermination des jours supplémentaires non travaillés – la période, la fréquence et la durée – par le besoin « *de récupérer* », « *de souffler* », « *de ne pas se laisser couler* »... le temps hors travail est perméable au temps de travail. Si à la CRAM, le contenant choisi s'adosse à un contenu contraint, on a bien affaire à une construction ambivalente du temps choisi.

L'analyse de plusieurs variables objectives et significatives pouvant servir d'indicateurs de subordination temporelle quant aux contenants du temps de travail : le choix des horaires, la détermination des jours de repos compensateur et des congés, la possibilité d'absences pendant le travail... atteste une maîtrise réelle des salariés sur les aspects externes du temps de travail. Les heures écrêtées et la situation ambivalente des cadres ne sauraient fonctionner ici comme des preuves d'invalidation même si elles viennent nuancer le résultat.

Beaucoup de salariés ont affirmé perdre des heures. Monsieur P., assistant technique tarification, n'hésite pas à prolonger sa journée de travail pour terminer un dossier sans qu'il ne comptabilise toutes les heures effectuées ; Madame S., secrétaire médico-sociale, suit une logique assez identique, les récupérations par les exonérations de plages fixes ne couvrant pas toutes les heures réalisées « *pour boucler les dossiers dans les temps* ». Pour les cadres, la situation n'est pas exceptionnelle, ils sont malgré l'avancée des 35 heures, la catégorie de personnel dont la mission justifie qu'on ne compte pas toujours les heures, celle dont la

charge de travail détermine le volume d'heures avant que le volume d'heures ne détermine la charge de travail. La responsable de service tarification se préoccupe peu des heures écrêtées, elle ne trouve pas « *vital* » qu'il y ait « *des heures qui traînent sur le pare-brise* » ; elle continue à penser que sa fonction n'est pas toujours compatible avec un bornage temporel.

La situation des cadres est aussi ambivalente que l'est leur point de vue sur les 35 heures. Avec des effectifs réduits, des temps de travail diminués, des horaires choisis... il leur faut trouver les bons équilibres pour assurer le bon fonctionnement et la continuité de leur service. Ils ont à gérer de nouvelles contraintes temporelles qui contaminent souvent leur propre temps de travail. « (...) en l'absence d'un allègement de leur charge de travail et/ou d'une redéfinition de leurs objectifs ou de leur fonction, la réduction de la durée annuelle escomptée n'est que partiellement atteinte et se paie en intensification du travail quotidien » (Bouffartigue, Bouteiller, 2000). Satisfaits que leur temps passé dans l'organisme soit compté et que leur temps passé en dehors soit allongé, les cadres le sont beaucoup moins de la mise en place concrète des 35 heures qui se traduit par un alourdissement de leur tâche quotidienne – dont le surcroît de travail généré par la mise en œuvre et la gestion de la RTT de leurs subordonnés – et par un accroissement des tensions dans lesquelles ils se trouvent. Leur temps reste plus que tout autre subordonné aux objectifs du service, la pression étant néanmoins plus forte pour les services missions que pour les services ressources. Le contenant du temps de travail semble beaucoup moins choisi pour les cadres ; le choix des modalités, des horaires, des dates de RTT... est conditionné par les contraintes productives du service qui sont plus difficilement exécutables avec la diminution des temps de présence de chacun.

Sans pouvoir établir de relation de type : la question du choix à la CRAM en matière de contenant du temps de travail varie en raison inverse du degré de qualification des personnels, on peut dire que le jeu de la contamination temporelle est défavorable aux cadres : le temps choisi des agents se compense en partie par des tensions accrues et de nouvelles contradictions pour l'encadrement. La situation des cadres rappelle également combien il est nécessaire d'envisager la question du temps de travail sous les deux faces qui sont interdépendantes : le contenant et le contenu, puisque inventer véritablement un temps choisi doit conduire non seulement à donner le pouvoir au salarié de le réduire et de l'aménager, mais aussi de l'enrichir. Or, le temps s'est-il enrichi depuis les 35 heures ?

3.2. *Le contenu sacrifié !*

Le contraste est significatif : si les salariés ont gagné du pouvoir quant à la détermination de la durée de leur travail et la manière de l'aménager, ils n'ont plus la maîtrise du (temps de) travail lui-même, c'est-à-dire l'organisation et le contenu de l'activité professionnelle. Sans insister davantage sur l'intensification du travail et le sentiment de dégradation des conditions de travail, l'analyse de contenu des entretiens montre des salariés et des collectifs de travail dessaisis des aspects internes du temps de travail ; les normes, rythmes, séquences, cadences... leur sont imposés par les missions à assurer, par les urgences à traiter, par les retards à rattraper, par les objectifs à atteindre, etc. Le temps gagné sert alors souvent de l'aveu des interviewés pour récupérer du temps travaillé qui devient plus intense, plus tendu, plus éprouvant psychiquement. L'aménagement du temps de travail est alors pensé par l'agent pour que cela soit « *plus digeste* » (entretien avec une technicienne au service paiement) ; les exonérations sont alors prises « *pour souffler* » (entretien avec un responsable d'unité) ; la fréquence des jours de repos compensateur est étalée pour éviter d'être trop débordée (entretien avec une technicienne retraite) ; les horaires sont établis « *pour être moins stressée, pour mieux vivre* » (entretien avec une technicienne retraite).

L'espace de liberté individuelle acquise sur le contenant facilite l'acceptation de nouvelles contraintes et pressions ; il fait en quelque sorte passer la pilule d'une rationalisation/intensification du travail qui se traduit par une diminution des temps de régulation, ces temps que l'on met entre soi et les exigences productives, qui donnent du pouvoir sur le temps parce qu'ils permettent de voir venir, de mettre à distance, de s'approprier les choses sans les subir dans une immédiateté perturbante (De Coninck, 2002). Les salariés disent tous manquer de temps comme cette technicienne retraite : « *il y a des dossiers qui prennent plus de temps, des dossiers plus compliqués, c'est vrai qu'on a l'impression de manquer de temps...* ». Pour les cadres soumis au décompte de leur temps de travail dont la charge et les objectifs sont inchangés, le manque de temps se pose avec d'autant plus d'acuité que les temps de régulation que l'on sacrifie sont remplis de ces tâches de réflexion, de création, de rédaction, de décision, ayant généralement pour point commun de faire appel tout à la fois à des connaissances techniques et méthodologiques, mais aussi à des ressources psychiques (Bouffartigue, Bouteiller, 2000).

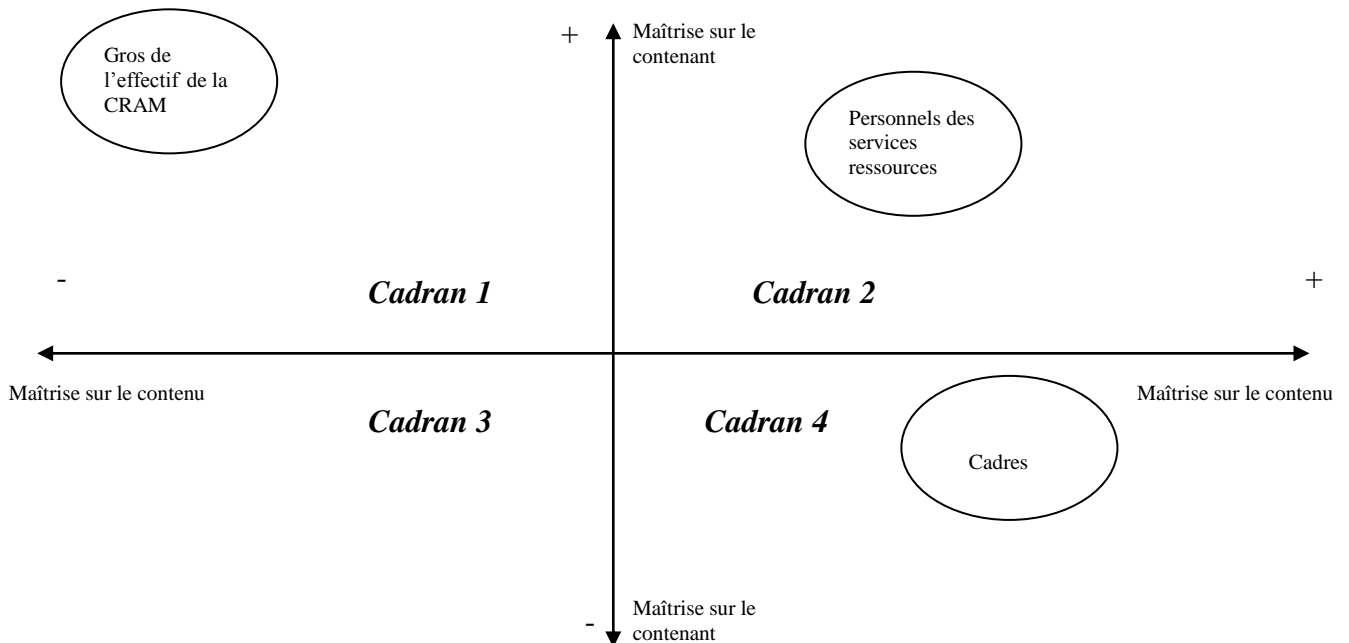
La mauvaise qualité des temps travaillés est contre-productive en ce qu'elle conduit à la démobilisation des personnels, à une mise à distance du travail effectué par les salariés. Le temps choisi qui était pensé comme un instrument de management pouvant réactiver la

motivation au travail conduit *a contrario* à un désengagement d'une partie du personnel. Les jours de congés supplémentaires générés par la RTT, combinés à la souplesse des plages fixes de l'accord variable, n'ont pas contribué à la responsabilisation des agents et à leur implication : « *ils sont à peine revenus, le temps de raconter ce qu'il s'est un peu passé qu'ils pensent déjà aux vacances prochaines... donc ils sont toujours entre deux départs et parfois pas vraiment à leur travail. Je ressens cela aussi quand je suis souvent en vacances, des périodes comme ça qui sont rapprochées, j'ai l'impression que je suis moins à mon travail que je ne devrais l'être, dans la tête ; donc je pense que c'est vécu par tout le monde cela* ». (entretien avec une responsable de service). Et si c'est « cette manière de vivre » le travail qui prédomine, c'est parce qu'il n'apporte plus les satisfactions attendues, c'est parce que le salarié n'est plus en capacité de s'appropriier le contenu du temps de travail. « Plus il est difficile au travailleur de produire à son allure, plus le temps de travail devient insupportable et davantage grandit le désir d'une diminution du nombre des heures travaillées » (Grossin, 1981, p. 123).

L'autonomie acquise et renforcée porte sur le contenant (on choisit ses horaires...) mais pas sur le contenu (on travaille toujours dans l'urgence, on voit son travail intensifié, on se sent plus stressé...). La dissociation entre les temps de l'organisation et ceux des individus se double d'une dissociation de leurs buts. L'activation de plusieurs principes (variabilité, disponibilité...) qui témoigne de l'exercice d'une liberté par le salarié sur le contenant (la durée) et l'occultation sur le contenu (la qualité des temps de travail) ne favorisent pas les objectifs de l'organisme de sécurité sociale, et en particulier l'amélioration de la qualité de service auprès des assurés.

Le rapport contenant/contenu est marqué par une asymétrie, l'action sur le contenant du temps de travail ne conduisant pas nécessairement à une action sur le contenu. Pour la majorité du personnel, le temps choisi ne se construit que sur cette première face, les contraintes concernant essentiellement les aspects internes demeurent, voire se renforcent depuis la mise en œuvre des 35 heures. La figure ci-dessous situe ainsi la grande masse des salariés dans le cadran 1 croisant une grande maîtrise sur le contenant et un faible pouvoir sur le contenu.

Figure 1 : La construction du temps choisi à la CRAM : le rapport contenant/contenu selon la catégorie de personnel⁹⁶



Pour les personnels des services ressources moins soumis à la pression temporelle du flux tendu, l'autonomie est plus grande sur les aspects constitutifs du temps de travail, ce sont probablement les situations salariales qui approchent le plus l'idée de temps choisi qui correspond au cadrans 2, même si les situations peuvent être très hétérogènes. Du fait de la contamination temporelle, les cadres se trouvent dans une position ambivalente (Cadrans 4), leur qualification s'exprimant par une maîtrise sur le contenu malgré l'intensification certaine de leur travail, mais ils adaptent souvent leur temps – durée et aménagement – en fonction du degré d'intensité de l'activité que réclame la bonne organisation et continuité du service. Quoiqu'il en soit, la révolution du temps choisi à la CRAM est en trompe-l'œil, le temps rendu disponible par la RTT masque un temps professionnel toujours aussi contraint, voire moins maîtrisé par les salariés.

⁹⁶ La figure 1 montre comment les différentes catégories de salariés se répartissent dans le cadre temporel en fonction des deux dimensions retenues : le contenant et le contenu. L'axe vertical représente la maîtrise sur le contenant, l'axe horizontal la maîtrise sur le contenu. Tous les salariés interrogés l'ont été sur un ensemble de questions relevant soient des aspects externes, soient des aspects internes. Nous avons croisé les entretiens, comparé et recoupé les informations, retenu la convergence des points de vue sur les mutations temporelles... pour dégager trois groupes de salariés et les classer dans les cadrans correspondant à leur régime temporel.

4. Empiètement du temps de travail sur le temps hors-travail

Le temps choisi se construit dans ce rapport contenant/contenu et ses différentes déclinaisons, il peut également se mesurer à l'aune de la question de la concordance des temps : temps professionnels et temps personnels. L'examen des relations entre le temps vécu du travail et le temps de la vie privée fait apparaître la nécessité pour l'individu d'un équilibre entre ces deux temps, le premier ne devant empiéter par trop sur le second.

Or, si la maîtrise sur les aspects externes permet à la majorité des salariés de la CRAM d'organiser leur temps de travail sur le temps de la vie privée, et en particulier, celui de la vie familiale, l'hétéronomie sur le contenu du temps de travail peut influencer sur la qualité et l'organisation des autres temps sociaux. Les articulations temporelles, c'est-à-dire ici la manière dont s'opèrent les passages du temps de travail au temps hors-travail, montrent qu'il ne suffit pas de déterminer la durée du travail, d'en fixer les modalités d'aménagement, pour construire un temps qui soit véritablement choisi ne débordant pas sur les autres périodes de la vie.

A la caisse, nombre de salariés choisissent leurs horaires et déterminent leur emploi du temps pour éviter de travailler dans l'urgence et se préserver ; la formule 36 heures sied ainsi mieux à Madame Y, technicienne au service paiement, qui a fait le choix de travailler tous les jours mais moins longtemps afin de mieux maîtriser le flux et de « ne pas se laisser couler » : « *Je suis bien contente d'être à 36 heures, je fais mes 5 jours et je travaille tous les jours régulièrement, si j'avais plus de congés... si c'est pour prendre des congés etangoisser au retour de vacances, je préfère passer moins de temps au travail mais venir chaque jour.* » Mais les équations temporelles personnelles n'étant pas similaires d'une personne à l'autre, les choix sont multiples, chacun construisant de façon subjective un équilibre entre le temps vécu de la subordination salariale et le temps libre.

De manière générale, le temps hors-travail n'est pas imperméable au temps de travail dont le contenu est extra-déterminé pour la grosse masse des agents. « Les préoccupations du travail envahissent la sphère privée, empêchant la récupération psychique nécessaire et le développement des activités hors travail » (Aballéa, 2001, p. 58). Le stress est difficile à évacuer ; les propos des techniciens interrogés sont des plus explicites : il faut au moins 30 minutes à Monsieur P. le soir pour décompresser ; Madame F. réfléchit encore à ses dossiers le soir ; Madame O. ne peut s'empêcher pendant ses congés de penser au retard accumulé ; quant à Madame E., elle en « *rêve la nuit !* ».

Les frontières entre la sphère du travail et celle du hors-travail ne sont pas étanches ; il y a comme un débordement temporel, une porosité des temps sociaux. Aussi, le temps hors-travail ne se remplit pas à mesure que le temps de travail se réduit puisque les préoccupations professionnelles s'y déversent, au point que les individus en viennent à sacrifier certaines activités.

Les jours de repos compensateur permettent aux salariés de souffler, de récupérer... mais ils ne leur suffisent pas pour couper du monde du travail ; même pendant les congés, les considérations et angoisses professionnelles resurgissent, envahissant la vie privée : « *je ne vois pas de changement suite aux 35 heures, je suis 20 jours de plus chez moi mais j'en passe peut être 10 à récupérer et le restant de l'année, je suis plus stressé, et en congé, j'ai l'esprit qui est préoccupé et ce n'est pas confortable.* » (entretien avec un assistant technique tarification) – « *Même en vacances, je passe des mauvaises semaines. Si je suis à la maison, je suis en vacances mais je suis au boulot.* » (entretien avec une technicienne retraite).

Dès lors que l'agent est, par la mise en œuvre de la relation de service, en contact personnel physique ou téléphonique avec les assurés, il prend la juste mesure de leurs difficultés. Il sait que les ressources financières de ces personnes sont entre ses mains et il n'est plus possible d'établir une frontière étanche entre le travail et le hors travail. Lorsque les agents quittent le bureau, ils portent avec eux les angoisses des personnes qu'ils ont rencontrées et dont ils n'ont pas nécessairement résolu le problème. « *Je suis partie en vacances, j'avais deux trois dossiers pour lesquels je savais que les assurés allaient se retrouver sans ressources... j'ai pas pu... il manquait une réponse ou le dossier n'était pas vérifié. Bon ça, on ne peut pas s'empêcher d'y penser* » déclare une technicienne chargée de liquider les pensions des retraités. Sans libérer le travail, il semble donc bien difficile de s'en libérer dans la sphère privée. La vie hors-travail peut-elle être pleine de créativité si le travail demeure pathogène, si l'importation chez soi de la tension professionnelle empêche de vaquer en toute quiétude à ses diverses occupations domestiques, familiales ou sociales ?

Le régime temporel qui fait suite aux 35 heures a permis aux salariés de réduire et d'aménager leur temps de travail, mais il n'a pas permis de le bloquer car la question des conditions de travail a été occultée ; le vécu des articulations temporelles témoigne d'un empiètement du temps contraint – au demeurant réduit – sur le temps libre.

Pour les cadres, le système de temps choisi mis en place à la CRAM crée de nouvelles tensions et de nouvelles contradictions qui ne favorisent pas la conciliation de leurs intérêts

professionnels et personnels. La dissonance temporelle peut alors se manifester par la non-compatibilité de l'organisation des temps de travail avec la vie de famille. Si le temps des cadres est désormais décompté, les bornes temporelles restent virtuelles : des heures sont écrêtées, des jours sont placés dans un CET par obligation, du travail est effectué à domicile en dehors de tout décompte pour répondre à la charge et aux missions qui leur incombent.

L'appropriation des temps « libérés » semble moins évidente pour les cadres. Si la RTT « a modifié la valeur, le poids, voire le sens, des temps et des périodes travaillées et non travaillées, occasionnant de nouvelles articulations temporelles » (Pelisse, 2002, p. 14), l'emprise du travail sur le hors-travail n'est pas davantage maîtrisée pour l'encadrement, bien que le temps du premier se soit réduit au profit du second.

5. L'usage du temps gagné

Sans évoquer les temps libérés, l'usage du « temps gagné », l'aptitude au loisir (Grossin, 1981)... le diagnostic ne serait pas complet. Bien que les informations soient partielles et éparses, on peut faire un certain nombre de remarques sur les mutations du hors-travail du point de vue de ceux qui les vivent, et en premier rappeler leur satisfaction d'avoir bénéficié d'une réduction de leur durée du travail et d'en maîtriser les modalités d'aménagement.

La souplesse offerte par la combinaison des différents dispositifs temporels développés à la CRAM permet des arrangements pour mieux organiser et gérer les temps quotidiens du hors-travail. Pour de nombreuses mères de famille comme Madame T. – secrétaire coordinatrice du service social, 31 ans, 2 filles de 2 et 7 ans – la prise du mercredi *via* les jours RTT et le jeu des exonérations de plages fixes permet de desserrer les contraintes, même si son temps hors-travail est avant tout contraint par le temps des autres – le temps de sa nourrice, le temps scolaire de son enfant, le temps de travail de son conjoint.

Le temps gagné est choisi par Madame T. pour mieux gérer les contraintes du hors-travail ; il n'est pas rempli de nouvelles activités mais est utilisé pour améliorer le quotidien de la vie familiale et absorber la discordance des temps sociaux. Mais les équations temporelles sont bien différentes d'une salariée à l'autre, et le temps libéré peut l'être aussi pour soi. Ainsi Madame E. – technicienne retraite, 55 ans, 2 enfants de 22 et 29 ans – a beaucoup moins de contraintes familiales ; pour elle, le temps gagné est synonyme de vacances ou pour le moins de week-end prolongé : « (...) *ça m'a permis de descendre en vacances plus souvent, j'y vais deux fois dans l'année au lieu d'une fois maintenant, parce qu'on a un pied à terre, c'est quand*

même mieux, ça nous permet d'y aller deux fois au lieu d'une. Et puis les week-ends d'être moins stressée, je peux faire des choses sans dire il faut que je me dépêche car je bosse demain, voilà donc si c'est un avantage quand même. C'est plus de temps pour moi ».

Les usages sont variables, fonction des situations, des contraintes, des projets de chacun. Néanmoins, si nombre de salariés sont satisfaits des 35 heures en ce qu'ils ont gagné en autonomie dans la gestion de leurs temps, contribuant à une meilleure articulation des différents temps sociaux, beaucoup regrettent la mauvaise qualité des temps travaillés qui se traduit pour d'aucuns par un accroissement des contraintes temporelles. Le temps gagné est alors avant tout un temps de récupération : on récupère du stress et des tensions accumulées comme Monsieur P., assistant technique tarification : « *de plus en plus, je ne fais rien. Avant, je faisais du sport mais je n'ai plus l'énergie pour... parce que là je tirerais sur la ficelle...* » ; on récupère de la fatigue comme Madame S., secrétaire médico-sociale : « *je dis les 35 heures, c'est très bien, mais on les paie une certaine façon du point de vue fatigue, mais je ne voudrais pas revenir en arrière* ». On pourrait reprendre le diagnostic établi par M. Pépin et M. Maufroy (2004) à propos des effets de la RTT dans les caisses d'allocations familiales avec toutefois, à la CRAM, un décalage encore plus nette : si la vision d'ensemble de l'impact de la RTT est très favorable dans la sphère de la vie hors-travail, elle semble plutôt négative en ce qui concerne la sphère du travail.

La RTT a fonctionné comme un commutateur entre temps de travail et temps hors-travail, mais les connexions ne sont pas univoques ; elle « a bien, dans certains cas, ouvert des espaces et permis une meilleure prise en compte des temporalités sociales extérieures au travail, mais dans d'autres cas, elle a renforcé sensiblement les contraintes de l'ordre productif et leur emprise sur les équations temporelles personnelles (...), jusqu'à parfois vider de son sens la notion de temps libéré » (Pelisse, 2002, p. 16). Au vu des contraintes, des tensions, des souffrances... vécues au travail qui rejaillissent sur le temps libre, on peut infirmer à la suite de M. Lallement (2003) le théorème des vases communicants en vertu duquel lorsque le temps de travail se vide, celui du hors-travail se remplirait de façon mécanique. La vie hors-travail ne saurait s'enrichir lorsque la vie au travail s'appauvrit : c'est là que réside la principale contradiction de la construction du temps choisi à la CRAM enquêtée, c'est sans doute là aussi que se loge son utopie générique.

La possibilité offerte dans l'exercice de préférences individuelles entre temps et revenu qui est à la base des réformes successives des 35 heures – la loi Fillon du 17 janvier 2003 comme la loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans

l'entreprise – travestit radicalement la notion de temps choisi. La rénovation/simplification du CET et la création d'un régime d'heures choisies au-delà du contingent d'heures supplémentaires de la seconde font écho à la monétisation du CET et à la modification du régime des heures supplémentaires de la première. La seule dynamique de choix qui vaille et que doit encourager la négociation d'entreprise : c'est de travailler plus pour le salarié qui le souhaite. Elle détourne de ses sentes originelles, celles qui tentent de résoudre l'équation temporelle « travailler moins, travailler mieux » invitant les salariés à travailler plus pour gagner plus.

La remise en cause de la RTT et l'instrumentalisation de la notion de temps choisi qui l'accompagne ferment complètement l'horizon de l'utopie qui s'était éclairci momentanément. Il faut se rendre à l'évidence : on est bien loin de s'écrier comme Frère Jean, « Jamais, je ne m'assujettis à heures. Les heures sont faites pour l'homme et non l'homme pour les heures » (Rabelais cité par Prunier-Poulmaire, Gadbois, 2004).

Bibliographie

Adam P., Jacquot L. et Setti N. 2005, *De la difficulté de construire un temps vraiment choisi. Les temps des 35 heures dans un organisme de sécurité sociale, approche monographique*, Rapport final pour l'ILSTEF-Contrat de plan Etat-Région 2000-2006, GREE/CERIT.

Adam P., 2001. *L'individualisation du droit du travail. Essai sur la réhabilitation du salarié-individu*. Thèse de doctorat, Université de Nancy 2.

Aballéa F., 2001. « Activité de service et porosité des temps sociaux ». In : Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*. De Boeck, Bruxelles, 49-62.

Barthélémy J., Cette G., 2002. « Le développement du temps vraiment choisi ». *Droit social*, n°2, 135-146.

Bouffartigue P., Bouteiller J., 2000. « Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures ». *Travail et Emploi*, n°82, 37-52.

Bué J., Roux-Rossi D., 2002. « Salarié(e)s à temps partiel et réduction collective du temps de travail : la question du choix ». *Travail et Emploi*, n°90, 39-53.

De Coninck F., 2002. *Le temps devant soi*. Communication au Colloque Intensification du travail, CEE/CEPREMAP/LATTS, Paris.

Del Sol M., 2001. « Travail à temps partiel : le renforcement de la logique du temps choisi ? » *Droit social*, n°7/8, 728-733.

Échanges et projets, 1980. *La révolution du temps choisi*. Albin Michel, Paris.

- Favennec-Héry F., 2000. « Le temps vraiment choisi ». *Droit social*, n°3, 295-304.
- Gardin A., 2002. « La prise en compte de la vie familiale du salarié dans les normes légales et conventionnelles du travail ». *Droit social*, n°9/10, 854-861.
- Grossin W., 1996. *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*. Octarès, Toulouse.
- Grossin W., 1994. « Les temps de travail ». In : Coster M., Pichault F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*. De Boeck, Bruxelles, 127-144.
- Grossin W., 1981. *Des résignés aux gagnants*. Presses Universitaires de Nancy, Nancy.
- Grossin W., 1974. *Les temps de la vie quotidienne*. Mouton, Paris-La Haye.
- Grossin W., 1969. *Le travail et le temps*. Edition Anthropos, Paris.
- Halbwachs M., 1997. *La mémoire collective*. Edition critique établie par Namer G.. Albin Michel, Paris (1^{ère} édition : 1950).
- Jacquot L., Setti N. et alii, 2002. *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques* des entreprises. DARES, Document d'études, n°55, avril.
- Lallement M., 2003. *Temps, travail et modes de vie*. PUF, Paris.
- Pelisse J., 2002. « A la recherche du temps gagné ». *Travail et Emploi*, n°90, 7-21.
- Pépin M., Maufroy M., 2004. « Les effets de la RTT dans les CAF ». *Recherches et Prévisions*, n°78, 21-30.
- Prunier-Poulmaire S., Gadbois C., 2004. « Temps et rythmes de travail ». In : Brangier E., Lancry A., Louche C. (dir.), *Les dimensions humaines du travail*. Presses Universitaires de Nancy, Nancy.
- Sachs-Durand C., 2000. « Réduction du temps de travail et droits fondamentaux du salarié ». In : Meyer F., Triby E. (dir.), *Temps de travail, temps de vie*, Presses Universitaires de Strasbourg, Strasbourg, 99-114.
- Setti N., 2003. *L'aménagement-réduction du temps de travail et l'inflexion des politiques d'emploi en France à l'aune des régulations d'entreprise et de l'organisation temporelle du travail. Quelle dynamique des modes d'emploi ?* Thèse de doctorat, Université de Nancy 2.

- X -

JACQUOT L., 2006, « De l'impérialisme à l'épreuve de la mondialisation : grandeur et décadence de l'industrie textile vosgienne », *Annales de la Société d'Emulation du département des Vosges*, nouvelle série n°17, pp. 77-87.

**De l'impérialisme à l'épreuve de la mondialisation :
grandeur et décadence de l'industrie textile vosgienne**

« Je n'ai pas le courage de parler des misères qui suivirent, je dirai seulement que sous les derniers empereurs, l'empire, réduit aux faubourgs de Constantinople finit comme le Rhin qui n'est plus qu'un ruisseau lorsqu'il se perd dans l'Océan ». C'est ainsi que Charles de Montesquieu termine son célèbre ouvrage : *Considérations sur les causes de la grandeur des Romains et de leur décadence* publié en 1734⁹⁷.

Il peut paraître difficile d'entrevoir, dans cette analogie, l'amorce d'une explication de la crise de l'industrie textile française. Pourtant, l'océan de la mondialisation n'a-t-il pas entraîné le déclin de l'empire textile ? Restructurations, fermetures d'entreprises, délocalisations... ne sont-elles pas les seules traductions visibles pour les salariés du secteur textile français ? La 2^{ème} leçon de Daniel Cohen⁹⁸ qui porte sur « la société post-industrielle » illustre le thème de la mondialisation « que l'on peut interpréter stricto sensu comme l'arrivée de la Chine et de l'Inde dans le jeu du capitalisme mondial ». La mondialisation conduit donc à une nouvelle division internationale du travail consacrant l'émergence de « la société post-industrielle » et se traduisant par un mouvement de désindustrialisation. Si la désindustrialisation constitue probablement un mythe au niveau national, elle est bien une réalité territoriale⁹⁹.

La désindustrialisation que connaît le textile vosgien depuis la Seconde Guerre mondiale – entendue ici par une double réduction, celle du nombre des emplois et celle du secteur en regard des autres secteurs (qui s'explique aussi par le caractère longtemps mono-industriel du département vosgien) – ne doit pas pour autant cacher les efforts de modernisation entrepris par les entreprises, même si ceux-ci furent tardifs et souvent imposés par des événements politico-économiques comme la perte du débouché colonial.

Pour illustrer la désindustrialisation et témoigner de sa réalité locale, on peut déjà livrer quelques données chiffrées qui concernent la réduction des emplois :

- de 1955 à 1992, la Lorraine a perdu 52.000 emplois textiles ;

⁹⁷ C. de Montesquieu, 1734, *Considérations sur les causes de la grandeur des romains et de leur décadence*, Amsterdam, Fleuron.

⁹⁸ D. Cohen, 2006, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, La République des idées/seuil.

⁹⁹ Sur ce sujet, voir G. Colletis, Y. Lung (sous la direction), 2006, *La France industrielle en question – analyses sectorielles*, Paris, La Documentation Française.

- depuis 10 ans, 1.000 emplois sont, en moyenne, perdu annuellement ;
- la seule industrie cotonnière vosgienne (filatures + tissages) qui comptait dans le milieu de la décennie 1950 40.000 emplois n'en totalise plus que 3.000 au début du XXI^e Siècle.

La rationalisation du modèle de production devait permettre à l'industrie vosgienne de faire face à la libéralisation des échanges de produits textiles, mais les innovations technologiques, stratégiques, organisationnelles et managériales conduites depuis plus de deux décennies n'ont pas suffi pour résister au redéploiement du capitalisme. La fin du capitalisme des « barons des hautes cheminées » signifie-t-elle pour autant le déclin de l'industrie textile dans les Vosges ? Incapable de supporter la concurrence accrue des pays tiers à bas salaires et à capacité technologique, serait-elle en train de vivre une lente agonie la faisant glisser imperceptiblement vers sa fin ? La mise en place d'un nouveau modèle productif au tournant du siècle permettra-t-il de répondre à l'épreuve de la mondialisation ? L'approche socio-historique¹⁰⁰ proposée ici interroge cette dialectique du local et du global, l'articulation entre les enjeux territoriaux (les problématiques locales) et l'internationalisation des économies nationales (la mondialisation) et donne quelques réponses quant aux conséquences de cette nouvelle division internationale du travail.

La recherche conduite dans le milieu des années 1990 a nécessité différentes données empiriques qui concernent essentiellement l'industrie cotonnière de base (opérations de filature, tissage et ennoblissement). Celles-ci ont été collectées dans une double perspective : diachronique et synchronique. L'étude a nécessité différentes modalités d'investigations : le traitement d'archives, le recueil de témoignages d'anciens actifs pour la période de l'après Seconde Guerre mondiale, l'analyse statistique du secteur cotonnier, la passation d'entretiens semi-directifs – au total 121 personnes ont été interviewées représentant les différents catégories d'acteurs de la production textile – et la réalisation de plusieurs monographies d'entreprise.

Nous allons, dans un premier temps, proposer une brève histoire du secteur textile, secteur historique qui date de la première révolution industrielle, et qui a adapté son modèle productif aux différents cycles économiques, dit autrement aux différentes phases d'accumulation du capitalisme. Dans un second temps, nous caractériserons le modèle de production de l'industrie textile vosgienne de la dernière décennie du XX^e siècle et du début du XXI^e en tentant de montrer quels sont les modes de solution choisis pour répondre à la crise et aux nouvelles conditions des marchés.

¹⁰⁰ Pour une analyse détaillée, voir L. Jacquot, 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation. Rationalisation du modèle de production dans l'industrie textile vosgienne*, Paris, L'Harmattan.

Le cadre analytique des « modèles productifs » distingue habituellement 3 composantes – la politique-produit, l’organisation productive et la relation salariale¹⁰¹ :

- la politique-produit concerne les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts, les objectifs de volume de vente, de diversité des modèles, de qualité, de nouveauté et de marge ;
- l’organisation productive touche aux méthodes et moyens choisis pour réaliser la politique-produit, elle recouvre le degré d’intégration des activités, leur répartition spatiale, l’organisation de la conception, de l’approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion ;
- la relation salariale est constituée par les systèmes de recrutement, d’emploi, de classification, de rémunération, de promotion, d’horaires, d’expression et de représentation des salariés.

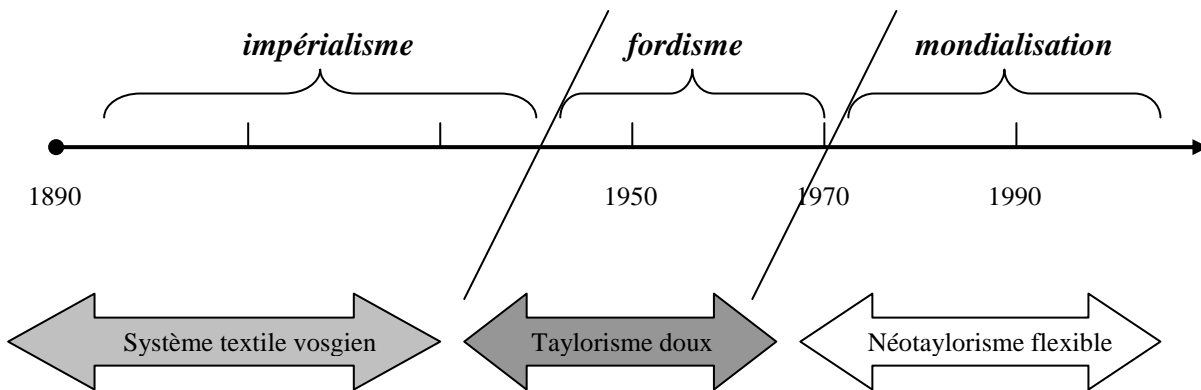
1. La rationalisation du modèle productif textile : une industrialisation à la française

L’industrialisation textile nous rappelle que la mondialisation n’est pas un phénomène nouveau, mais celui-ci change de nature et d’ampleur ; elle apparaît comme un approfondissement de l’internationalisation des économies nationales avec l’émergence d’un vaste marché mondial des biens, des services, des capitaux et de la force de travail. On peut au passage souligner que l’ampleur du phénomène se traduit déjà par la généralisation du salariat qui fait pénétrer le capitalisme au cœur même des sociétés non occidentales¹⁰².

La mondialisation peut aussi se définir comme un nouveau cycle économique dans l’histoire du capitalisme. Ainsi en schématisant, on pourrait distinguer 3 cycles : celui de l’impérialisme (fin XIX^e siècle – début XX^e siècle), celui du fordisme (de la seconde guerre mondiale au début des années 70), celui amorcé au début de la décennie 80 qui caractériserait une nouvelle phase de croissance et d’innovation. Toujours en schématisant, on pourrait dire que la première phase est pour l’industrie textile lorraine une phase d’expansion (« l’âge d’or »), la seconde une phase de stagnation (la crise est déjà amorcée) et la troisième une phase de décroissance. L’hypothèse que nous formulons est qu’à chaque cycle correspond un modèle productif ; la rationalisation de celui-ci doit être rapportée aux différents régimes d’accumulation du capitalisme (impérialisme, fordisme, mondialisation) dont les crises constituent des points de rupture.

¹⁰¹ R. Boyer, M. Freyssenet, 2000, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

¹⁰² M. Aglietta, 1997, *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, O. Jacob.



L'analyse historique que nous avons menée a permis de dégager différentes étapes dans l'industrialisation textile des vallées vosgiennes. Nous ne reviendrons pas aux temps les plus reculés de l'industrialisation textile vosgienne¹⁰³, nous allons dans ce premier temps nous intéresser aux deux premiers modèles productifs désignés par respectivement : le système textile vosgien et le taylorisme doux.

1.1. Le système textile vosgien

On peut déjà commencer par souligner l'importance de la guerre de 1870 dans la constitution du système textile vosgien. Cependant, l'industrie cotonnière est née bien avant la perte de l'Alsace et l'arrivée des capitaux mulhousiens. L'aventure industrielle démarre dès la deuxième moitié du XVIII^e siècle dans les vallées vosgiennes, là où la main-d'œuvre est abondante et semble bien disposée à travailler le coton. L'économie capitaliste ne s'installe que progressivement. Les négociants-fabricants, les premières manufactures des Vosges, l'industrie alsacienne déjà bien établie, font travailler les fileuses et tisserands à domicile. Ce n'est que dans le premier tiers du XIX^e siècle que s'industrialisent réellement les vallées vosgiennes ; la manufacture devient le modèle dominant, mais elle n'exclut pas le travail à domicile.

Cette proto-industrialisation¹⁰⁴ marquée par la coexistence de différents modes d'organisation productive s'achève avec l'entrée de la machine dans les ateliers de production. L'aboutissement du long processus d'accumulation du capital avec la mécanisation ne

¹⁰³ On peut se rapporter aux travaux historiques, ceux de G. Poull, notamment l'ouvrage publié en 1982, *L'industrie textile vosgienne (1765-1981)*, Rupt-sur-Moselle, chez l'auteur.

¹⁰⁴ Le principe de la proto-industrie est : le gros du travail est à la campagne, mais le commandement est à la ville (D. Woronoff, 1994, *Histoire de l'industrie en France*, Paris, Le Seuil).

désingularise pas pour autant l'industrialisation textile vosgienne. La constitution du système textile vosgien au tournant du siècle (avec comme date inaugurale 1892 et la fameuse loi Méline qui marque le revers de la politique libre échangiste du Second Empire) montre une appropriation capitaliste qui a intégré les spécificités locales.

Le régime protectionniste dopera l'industrie cotonnière vosgienne. Sans parler de l'industrie cotonnière vosgienne comme d'une création politique, puisqu'elle est avant tout le fait des manufacturiers, la prospérité retrouvée et la stabilité acquise par l'action politique menée permettent d'asseoir un ensemble de petites et moyennes entreprises organisé et structuré sur une base locale. Faut-il y voir un système industriel localisé ? Il semble bien que le système textile vosgien caractérise une étape de l'histoire productive du département.

Le modèle productif se stabilise autour de trois composantes :

- une politique-produit mixte où la production de masse d'articles cotonniers devient prépondérante sur la production flexible d'articles plus diversifiés ;
- une organisation du travail encore empirique – c'est encore la machine, qui pour l'essentiel, fait la discipline dans les ateliers ;
- un paternalisme organiciste (marqué par la coexistence du corporatisme et de la philanthropie, du localisme et l'emphatisation de l'entrepreneur père) qui, pour reproduire des relations sociales non conflictuelles, s'attache à fidéliser, moraliser et contrôler la main-d'œuvre.

Les dimensions locales : - le familialisme, - l'articulation au pouvoir politique local et la protection du marché métropolitain et colonial, - l'absence de concentration et l'hétérogénéité productive, avec d'un côté une multiplicité de petites entreprises, voire d'ateliers ruraux, et d'un autre côté, des entreprises plus concentrées, - le malthusianisme économique basé sur un système de coopération et une politique d'entente entre les entreprises, qui contribuent à la grandeur du système textile vosgien, vont également, à la mesure de l'internationalisation et de la transformation de l'économie, être les sources de sa décadence.

La défamilialisation, l'ouverture économique et le redéploiement¹⁰⁵, la concentration et l'investissement technologique, la logique concurrentielle, sont autant d'entreprises nécessaires pour répondre à la conjoncture économique, mais qui ne sont pas souhaitées, et

¹⁰⁵ Pour J. Marseille, la stratégie du redéploiement consistait à « exporter des capitaux plutôt que des cotonnades, participer à l'industrialisation des colonies en y installant des tissages, approvisionner le marché local à partir des lieux de production de la matière première et non grever sa transformation du coût de la main d'œuvre en France » (1989, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, Paris, Le Seuil, p. 190).

donc pas engagées, d'autant plus que l'État vient se porter caution de ce statu-quo, répondant notamment à la pression patronale quant à la constitution d'un bloc national.

On a affaire pour reprendre l'analyse sur les systèmes industriels localisés de l'entre-deux-guerres en France, à un système replié sur le marché colonial et les avantages acquis, préservant ses structures, et continuant d'attendre de l'État garanties et défenses, « le tout s'inscrivant et continuant d'alimenter un système local relativement cloisonné, où État et notables se servent de caution réciproque »¹⁰⁶. Mais les forces protectionnistes, galvanisées par la politique douanière de Jules Méline qui légitimait une dynamique de croissance industrielle reposant sur la protection des marchés intérieurs et coloniaux, pèseront de moins en moins sur la politique industrielle avec le mouvement de modernisation d'après-guerre. La région ne pourra pas longtemps opposer son modèle à la mondialisation, l'Etat ira contre le maintien rigide des systèmes industriels localisés après la seconde guerre mondiale, appelant à la rationalisation.

1.2. Le taylorisme doux

Pour trouver des remèdes à la crise, les industriels chercheront l'inspiration outre-Atlantique. Les missions de productivité dans le cadre du plan Marshall permettent la diffusion des idées tayloriennes qui semblent répondre au souci des industriels vosgiens. Le vaste mouvement de modernisation qui s'ouvre dans la décennie 1950 activé par ces missions de productivité érige deux objectifs en dogmes : la rationalisation et la productivité. Il faut s'employer à augmenter la productivité, et donc avant toute chose, rompre avec une organisation empirique héritée du passé.

La taylorisation des ateliers des filatures et tissages est annoncée comme la solution adéquate pour jeter les bases d'un nouveau modèle productif, comme en témoigne la convergence idéologique entre la lettre taylorienne (les principes édictés par Taylor) et l'esprit des rapports des missionnaires.

La rationalisation taylorienne fortement inhibée par la stagnation et la crise mais débloquée par la seconde guerre mondiale va donc fortement influencer sur la réalité productive des décennies de l'après-guerre. Le taylorisme est dans la décennie 1950, le vecteur de la rationalisation, une rationalisation du retard.

¹⁰⁶ B. Ganne, 1992, « Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économie politique d'une transformation » in G. Benko, A. Lipietz (sous la direction de), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 333.

L'adhésion collective à la production de masse d'articles standardisés dans l'industrie textile vosgienne facilite l'emploi de techniques et principes tayloriens. La science du chronométrage, le contrôle des temps et mouvements, la stricte séparation entre l'exécution et la conception, etc. même s'ils ne sont pas uniformément appliqués dans les unités de production vosgiennes, modifient l'organisation productive. Le travail s'en trouve profondément bouleversé, mais les transformations qui le touchent ne provoquent pas outre mesure l'hostilité ouvrière. Le paternalisme, mais aussi l'environnement conventionnel, l'emploi féminin, le recours à la main-d'œuvre étrangère, permettent de créer un climat consensuel, favorable à la rationalisation du modèle de production.

On a affaire à une situation qui peut sembler bigarrée parce que la structure organisationnelle est taylorienne ou s'en approche alors que les relations sociales et l'exercice concret des rapports interhumains restent sur un modèle paternaliste, mais cette combinaison n'est pas contre-nature, puisqu'elle répond au souci de productivité par le même moyen : l'idéologie consensuelle. Le paternalisme sera un élément précieux du système industriel mis en place après guerre parce qu'il permettra de faire passer la rationalisation en douceur : si au lieu d'attaquer de front tous les héritages du passé, on privilégie la voie du réformisme persuasif – les accords du 9 juin 1953¹⁰⁷ étant à cet égard un exemple éloquent de collaboration – et si l'on arrive à rendre moins amère la rationalisation en dédommageant ceux qui auront à la subir par une contrepartie : les œuvres sociales, il semble bien au patronat que l'on puisse éviter les heurts et les résistances ouvrières.

Ainsi au même titre que le management scientifique, mais sur un terrain parallèle, le hors-travail, la stratégie paternaliste va contribuer à asseoir un système organisant la vie du travailleur en fonction d'un but bien précis : la recherche de productivité. A la tête d'un empire industriel de 21.000 personnes, Marcel Boussac qui pousse le système paternaliste à son paroxysme par un programme sans équivalent dans le monde industriel français, montre

¹⁰⁷ Est réaffirmé dans les accords du 9 juin 1953 le souci d'amélioration de la productivité avec une reproduction fidèle de la philosophie taylorienne qui entonne les louanges de la coopération. Le patronat trouve dans ces accords une triple réussite, puisqu'ils lui permettent :

- de fixer les termes de l'échange entre directions d'entreprise et organisations syndicales, et de confiner ces dernières à un rôle de partenaire contre-nature qui amenuise leur action d'opposition et de contestation ;
- de renforcer son poids auprès du gouvernement, donnant une voie plurielle à ses requêtes ;
- d'instituer un rapport salarial de type fordien qui canalise les revendications salariales : aux patrons, les mains libres pour organiser la production de manière à accroître la productivité – aux syndicats de salariés d'en récolter les fruits en obtenant des garanties sur l'emploi, des hausses de salaire, des améliorations sur les conditions de travail.

bien l'emprise exercée sur la vie quotidienne des ouvriers ; l'entrée de Boussac dans les foyers vosgiens permet de faire accepter l'entrée de Taylor dans les ateliers. Le travail et la famille sont donc organisés de manière à servir l'entreprise et la nouvelle productivité. On peut donc parler d'un taylorisme doux, régissant la vie dans l'usine par une organisation taylorienne du travail sans toucher néanmoins à la structure des métiers et sans bouleverser les contenus traditionnels, régulant la vie hors-usine par un paternalisme managérial.

Les composantes du taylorisme doux sont donc les suivantes :

- une gestion de la production orientée vers la fabrication de grandes séries d'articles standardisés (les écrus) ;
- une organisation du travail figée, peu qualifiante, qui repose sur une séparation nette entre la conception et l'exécution ;
- un système de relations sociales fondé sur un paternalisme rénové qui arrive en diffusant une idéologie consensuelle à contenir le mécontentement des ouvriers face aux affres de la rationalisation et réduire l'influence des syndicats.

Mais le consensus s'affaiblit d'autant plus que le désaveu du projet taylorien de rationalisation se fait sentir. Le taylorisme doux, à peine stabilisé, est attaqué dans ses fondements ; la remise en cause des critères d'évaluation de la productivité, le rejet des pratiques tayloriennes et paternalistes, la crise du modèle de la production de masse d'articles standardisés qui, de paradigme irréversible au sortir de la guerre devient le paradigme à renverser vingt années plus tard, ouvrent la voie à un autre modèle. La conjoncture impose quoi qu'il en soit de revoir la copie des glorieuses. Le tournant au taylorisme doux accompagne le textile vosgien jusqu'au milieu des années 1970, qui connaît alors une véritable mutation technologique, suivie par une réorientation stratégique non moins importante.

Une nouvelle dynamique de la rationalisation de la production s'ouvre en cette fin du XX^e siècle qui voit l'entrée dans l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Quel modèle de production va-t-elle engendrer ? L'industrie textile *via* ce nouveau modèle productif sera-t-elle en mesure de relever de défi de la mondialisation ? Ou est-elle inexorablement condamnée ?

2. L'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la mondialisation

Les années 1970/80, avec les fermetures d'entreprises dont certaines symbolisaient la grandeur industrielle du textile lorrain, avec la diminution massive des emplois et la baisse du nombre de machines, ont été celles de la réduction des capacités de production sous l'effet de régulations macro-économiques difficilement contrôlables.

De 1970 à 1990, on est passé dans les filatures lorraines de 1.041.698 broches en activité à 285.506, et dans les tissages lorrains de 20.095 métiers à 4.358. Les effectifs ont également considérablement diminué en 20 ans, passant respectivement de 7.125 salariés à 2.240 (- 68,5%) et de 10.700 à 3.546 (- 67%). La production de filés de coton en Lorraine reste pour autant en 1990 de 66.435 tonnes, soit une baisse de seulement 3,6% par rapport à 1970, celle de tissus de 57.940 tonnes, soit une baisse de 7%, mais leur part respective dans la production nationale a augmenté.

La facture de la modernisation est donc très lourde pour la main d'œuvre : substitution du travail humain par le capital-machine, intensification et rationalisation de la force de travail restante avec la diminution drastique des effectifs [Fig. 2].

Ainsi l'augmentation rapide de la productivité du travail [Fig. 7] s'explique par :

- au numérateur, une production, tant en filature qu'en tissage, encore très élevée, même si pour la première fois, elle enregistre une légère baisse à partir de 1974 [Fig. 1] ;
- au dénominateur, une forte diminution des effectifs, et une gestion rationnelle plus poussée du personnel restant, permise par la modernisation technologique (les gains de productivité engendrés par un matériel moderne plus performant – [Fig. 5 et 6]) et une meilleure organisation du travail.

**Fig. 1 : Production Lorraine
(en t.)**

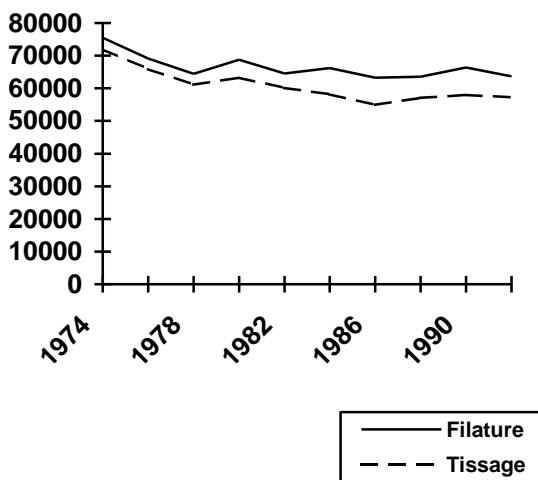


Fig. 2 : Effectifs Lorrains

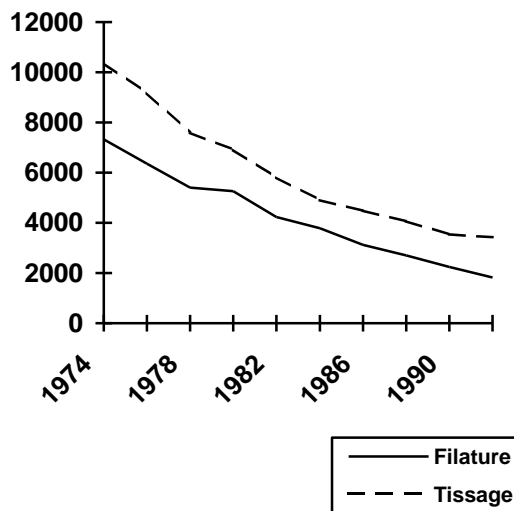


Fig. 3 : Nbre de broches - Lorraine

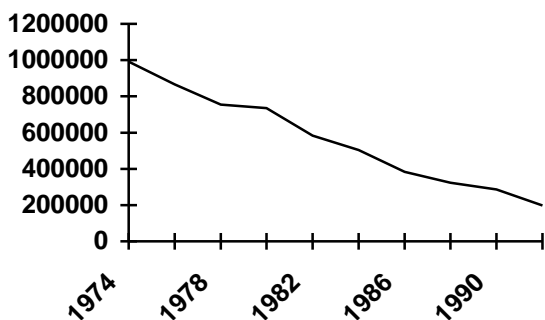
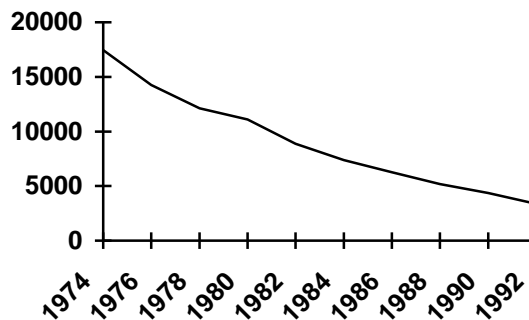
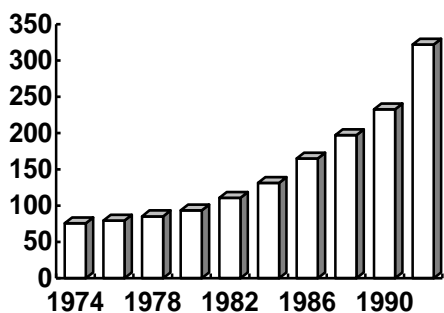


Fig. 4 : Nbre de métiers - Lorraine



**Fig. 5 : Productivité annuelle
(Nbre de Kilos par broche)**



**Fig. 6 : Productivité annuelle
(Nbre de Kilos par métier)**

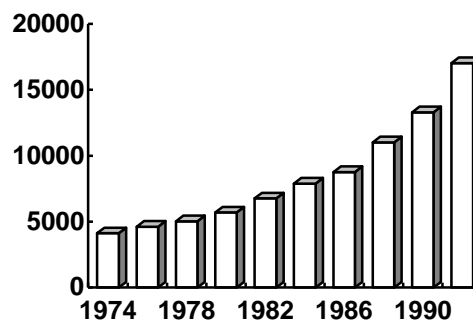
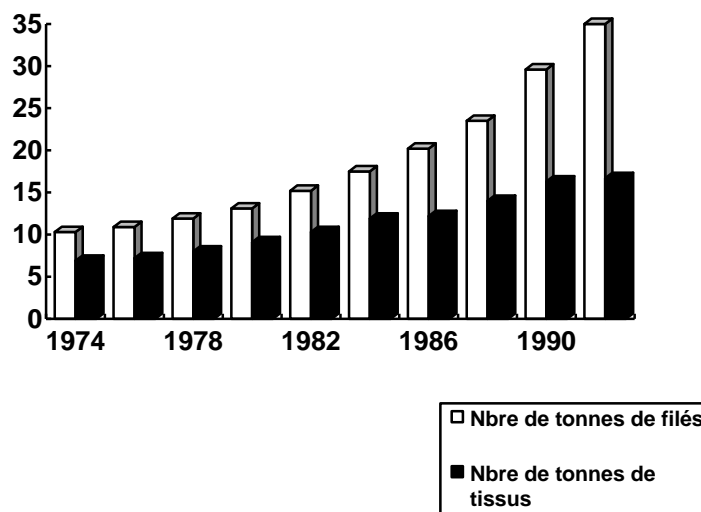


Fig. 7 : Productivité du travail - Lorraine



La signature des Accords MultiFibres (AMF) en 1974 concrétise une prise de conscience des problèmes et de la mutation qui affectent l'industrie textile. Ils sont une des premières entorses au processus de libéralisation des échanges en cherchant à limiter les importations en provenance des pays producteurs à bas prix. L'AMF sera reconduit jusqu'à l'accord de Marrakech de 1994 qui annonce l'OMC. Aussi la donne est-elle nouvelle : l'entrée dans l'OMC, l'irruption et la montée en puissance de la Chine et de l'Inde sur la scène économique mondiale bouleversent les échanges internationaux de l'industrie textile. Aussi le démantèlement des quotas sur les textiles au 1er janvier 2005 s'est-il traduit par une hausse spectaculaire des exportations chinoises vers les pays de l'Union européenne.

Le mouvement de délocalisation s'accélère. On distingue 3 types de délocalisation¹⁰⁸ :

- la délocalisation d'accompagnement qui affecte surtout les firmes amont (la confection où la main d'œuvre constitue une part importante du prix de revient sera la première touchée);
- la délocalisation sauvage conduisant là où les coûts de production sont les plus faibles ;
- la délocalisation de concurrence planifiée consistant à établir une partie de la production à l'étranger, l'autre en France (avec un risque que la recombinaison de la filière soit essentiellement orientée vers le négoce).

¹⁰⁸ L. Benzoni, 1983, « Le textile : une industrie d'avenir » in B. Bellon, J-M. Chevalier, *L'industrie en France*, Paris, Flammarion.

Pour éviter un désengagement total de la filière, les industriels textiles ont investi dans les nouvelles possibilités offertes par l'automatisation ou/et réformé leur politique-produit. Ils ont inventé de nouveaux principes de gestion, de nouvelles normes productives, de nouveaux critères d'efficacité, qui permettent de se démarquer d'une production de masse d'articles standardisés qui ne fait plus recette.

La voie de l'automatisation seule (sans toucher aux stratégies productives) est dans un premier temps très prisée par les entreprises, parce qu'elle leur permet de se libérer d'une seule confrontation sur les coûts du travail, elle s'avère néanmoins rapidement caduque, car elle ne peut suffire à répondre aux nouvelles exigences des marchés : à préserver les marchés intérieurs en transformation et à gagner des marchés extérieurs générés par la mondialisation porteuse de différenciation et de diversification des produits.

2.1. Une nouvelle politique-produit

La réorientation stratégique qui s'ensuit comme réponse à la crise et aux nouveaux impératifs de la compétitivité n'est pas unidirectionnelle. On peut distinguer trois types de stratégies productives bien distinctes dans la manière dont les entreprises se positionnent et interviennent sur les différents segments de marché, jouent sur la qualité de la production et la taille des séries, s'adaptent aux modifications de l'environnement : la stratégie de standardisation, la stratégie de différenciation et la stratégie de spécialisation.

a) La stratégie de standardisation

La stratégie de standardisation cherche par l'abaissement des prix de revient à produire toujours en grande série ; elle se prête au souci des industriels qui veulent contrôler et renforcer leur position sur certains produits basiques. Les entreprises qui ont opté au début de la décennie 1990 pour cette stratégie ont réalisé de gros investissements, synonymes de nouveaux gains de productivité. La croissance intensive est avant tout le résultat de la substitution du travail par le capital. Se situant sur des créneaux fortement concurrentiels, elles se sont dotées de métiers à filer et à tisser très productifs (mais peu reconvertibles) pour diminuer la part des salaires dans les coûts de production ; seules les grandes séries peuvent permettre un amortissement rapide de ce matériel et une optimisation de l'outil de travail en évitant les arrêts, les changements et les reprises. Pour autant, cette stratégie ne peut se soustraire aux nouvelles exigences de la demande, en termes de prix, mais aussi de qualité, de

délai, voire de variété. Certaines entreprises résolues à poursuivre une stratégie de standardisation cherchent à tirer parti des avantages de la variété : intégrer de la diversification en bout de chaîne leur permet de construire de la variété au sein même des effets de série et d'affirmer leur position sur des créneaux fortement concurrents. Ainsi, le choix du recentrage et de la spécialisation dans le drap de lit de certaines entreprises n'exclut pas nécessairement un élargissement de l'offre, les produits pouvant être personnalisés à la fin du cycle productif. Mais outre le risque de rester sur des produits banalisés ou des créneaux très sollicités, une fois l'outil de production adapté à la stratégie de standardisation, la réorientation semble une opération délicate (le choix est pour un moment irréversible), excepté par une croissance externe (rachat d'une entreprise). La productivité que l'investissement exclusif dans des technologies hyper-productives a permise est gagnée au détriment d'une certaine flexibilité.

b) Les stratégies de différenciation/diversification

La stratégie de diversification consiste à l'abandon partiel ou total des marchés standardisés. Défensive, lorsqu'elle résulte de l'exacerbation de la concurrence ou de la restriction de certains marchés traditionnels, elle peut être également offensive lorsque l'entreprise qui l'adopte poursuit une politique de différenciation visant à la démarquer des capacités manifestées par ses concurrents. Pour les entreprises qui ont choisi d'abandonner la standardisation et d'y substituer progressivement la diversification, il s'agit de ne plus produire ce qui par ailleurs est importé à moindre coût, mais de miser sur des segments de marché non saturés. Filatures et tissages ne travaillent plus uniquement le coton, mais d'autres matières premières : des mélanges à base de lin, d'acrylique, de viscose et de laine..., et créent une nouvelle offre de produits destinés à différents secteurs (vêtement professionnel, ameublement, habillement, tissus techniques, etc.). Cette stratégie repose avant tout sur une certaine souplesse (des hommes et des machines) permettant de s'adapter aux différents segments de marché qu'il faut satisfaire en qualité (la certification spécifique pour les marchés publics par exemple) et en délai (la nécessité d'être réactif). Pour autant, l'effort de productivité doit se poursuivre pour offrir des prix concurrentiels, nombre des segments de marché restant très prisés au niveau européen. Certains groupes qui furent les fleurons de l'industrie cotonnière avec leur production basique adoptent cette stratégie. Celle-ci est également l'apanage des plus petites unités qui ne peuvent se maintenir sur des séries banalisées (« les séries vosgiennes » comme le drap de lit), et qui, défensivement, cherchent à

élargir leur capacité de production, en répondant aux petites séries d'articles beaucoup moins convoitées. Moins capable ou en mesure de se démarquer, de développer une logique de différenciation, on optimise le potentiel productif en cherchant « à toucher à tout », à valoriser « la carte multisecteur » comme réponse à l'incertitude des marchés.

c) *La stratégie de spécialisation ou de « développement de niches »*

La stratégie de spécialisation n'est développée que par quelques entreprises en Lorraine. Ayant définitivement renoncé à la production en grandes séries d'articles standardisés, ces entreprises se sont lancées dans des créneaux dominés par les nécessités du circuit court (le prêt-à-porter féminin par exemple), ne correspondant pas aux métiers traditionnels des écrivains vosgiens. Les avantages compétitifs avancés de cette stratégie sont la qualité et le savoir-faire, la rapidité ou réactivité à la demande du marché, le service et le travail en partenariat avec le client, et la créativité qui en est la clef de voûte. Le choix de la spécialisation est celui de la petite série dans une gamme sans cesse renouvelée, qui exige la plus grande innovation organisationnelle.

Au delà de leurs divergences qui montrent un processus différencié d'ajustement des entreprises à la nouvelle donne économique, les nouvelles stratégies productives relèvent de l'acceptation d'une nouvelle politique-produit qui marque une rupture avec le paradigme de la production de masse d'articles indifférenciés porté par le modèle productif antérieur. L'intégration de l'évolution de la demande dans le processus de production oblige les entreprises, à diversifier leur offre, à multiplier leurs prestations en termes de qualité, réactivité et flexibilité, à développer de nouvelles pratiques de coopération au sein de la filière.

2.2. *Une modernisation de l'organisation productive*

La nouvelle politique-produit, qui consacre le passage d'une fabrication planifiée par lots de volume important à une fabrication en flux à la demande, implique une modification de l'organisation du travail. Celle-ci se traduit par une modernisation qui passe par différentes actions combinatoires qui réaménagent le procès de travail : le recours aux nouvelles

technologies de production et d'information ; la réduction des effectifs ; un nouvel usage de la force de travail vivante qui reste.

Le contenu du travail s'en trouve profondément bouleversé. On peut dégager quatre grandes tendances d'évolution du contenu de l'activité textile :

- une distance accrue avec l'objet et le moyen de travail invalidant la compétence traditionnelle à base de dextérité manuelle et acquise pendant l'apprentissage ;
- une réduction des tâches d'exécution et des opérations de manutention diminuant la pénibilité physique / un recentrement de l'activité sur le contrôle et la surveillance augmentant la charge mentale ;
- une mobilisation plus intensive de la force de travail imposée par un rythme plus soutenu *via* les vitesses de production, par un renforcement des tâches annexes, et par un élargissement du contenu des emplois sur un tronçon plus long de la ligne de production ou sur des postes de niveau équivalent ;
- le développement d'une responsabilité technico-économique intégrant les objectifs de quantité et de qualité à atteindre.

Cette recomposition du travail ne doit cependant pas voiler la continuation du processus de rationalisation de l'organisation du travail. Les mutations actuelles (décloisonnement des postes de travail, élargissement des tâches, responsabilisation et communication horizontales...) ne se traduisent pas par une subversion des principes de la division du travail : la division technique entre les salariés d'exécution et l'encadrement de production est maintenue, voire renforcée avec l'utilisation des nouvelles technologies informatiques et des nouvelles machines textiles ; la division verticale du travail est perfectionnée avec la prescription plus systématique (parfois sous l'impulsion de nouveaux services fonctionnels) d'un ensemble d'obligations nécessaires pour assurer la continuité du processus d'une production à flux tendus.

L'organisation du travail fait mine de changer, jetant aux orties les anciennes manières de gouverner les hommes à la croisée du paternalisme et du taylorisme, mais elle conserve les principes rationalisateurs de la division du travail – les aménage tout au plus – qui lui permettent de gagner en productivité. Pour éviter de susciter les résistances ouvrières, elle agit désormais sur le ressort de la coopération, s'en sert comme un nouveau moyen de rationaliser le travail et les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail, acculant les formes d'industrialisme ouvrier dans ses derniers retranchements.

Nous avons noté l'entrée spécifique du taylorisme dans les petites et moyennes entreprises textiles vosgiennes. Nous ne pouvons affirmer que les principes tayloriens n'ont plus cours aujourd'hui ; épurés des rigidités qui les empêchaient de tenir compte des variations de la demande et des caprices du flux, ils restent à la base de la conception de l'organisation du travail. L'acceptation d'une nouvelle politique-produit n'engage donc pas mécaniquement une transformation radicale de l'organisation du travail ; c'est bien la nature des chantiers d'innovations entrepris qui détermine la voie prise par le procès de modernisation, celle de l'inversion ou non des principes rationalisateurs de la division du travail. En l'occurrence, les mutations correspondent plus à un aménagement organisationnel qu'à l'accouchement d'un nouveau mode d'organisation du travail. L'organisation et la conception du travail restent confisquées par la direction ; les prescriptions qui en émanent, relatives au contrôle de la qualité, à la fiabilisation/optimisation des machines, aux temps de production, aux flux matières, sont de plus en plus serrées, elles répondent à la volonté de tendre les flux. L'assouplissement des schémas d'exécution (la déprescription des tâches) n'a pas relâché la prescription, bien au contraire, elle devient plus systématique à travers la mobilisation des salariés sur l'ensemble des obligations nécessaires à la fabrication en flux à la demande. Ce n'est plus le chronomètre qui impose le rythme à l'opérateur, mais la discipline du flux ; ce n'est plus le contremaître qui lui prescrit des modes opératoires, mais la machine informatisée ; ce n'est plus la direction qui lui fixe la qualité qu'il doit fournir, mais le client. Le salarié pouvait ne pas se plier aux prescriptions du chronomètre, du contremaître, ou de la direction, il peut difficilement échapper à celles du flux, de la machine ou du client. On a affaire – nous semble-t-il – à un taylorisme revu, remodelé, révisé en considération de l'objectif de la tension des flux, et mâtiné de flexibilité : un néotaylorisme flexible en quelque sorte.

2.3. Un nouveau régime de mobilisation des personnels

Enfin, ce nouveau modèle de production ne serait pas viable en ne touchant pas la dernière des composantes, celle des relations sociales. L'abandon du paternalisme laisse place à un nouvel ordre productif qui cherche à mobiliser le personnel en misant sur la participation contrôlée et l'adhésion totale aux objectifs de l'entreprise. Si les moyens ont changé pour gouverner les hommes, on peut noter un effort de continuité managériale dans l'industrie textile. La mise en responsabilité des hommes, leur mobilisation sur les objectifs de l'entreprise, l'invitation qui leur est faite à coopérer et communiquer, ne sont pas sans rappeler les démarches innovantes du patronat après la seconde guerre mondiale, qui dans les

rapports des missions de productivité, exhortait à cesser la lutte des classes et prêchait la coopération afin d'éviter que l'organisation du travail ne se heurte à l'hostilité ouvrière. Les actions managériales ont toujours pour mobile, à défaut d'une adhésion totale des ouvriers, de viser à briser leurs résistances.

Les directions d'entreprise entreprennent une véritable « bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés »¹⁰⁹, pour produire des individus déliés des solidarités anciennes trop enclines à la germination de résistances, pour annihiler les formes d'appropriation du travail par lesquelles les ouvriers mettent en œuvre d'autres moyens que ceux qui sont prescrits pour atteindre les buts assignés et qui s'attaquent par la même à la rationalité entrepreneuriale. Il s'agit de susciter l'assentiment des salariés à la culture dominante de l'entreprise, de leur faire accepter les nouvelles prescriptions du flux, de les familiariser avec les contraintes économiques... d'embrigader en quelque sorte leur subjectivité, celle-ci se voyant confondue avec l'attachement à l'entreprise... avec sa survie aussi !

Si l'ordre productif qui prévaut dans les usines textiles tend à abandonner certaines méthodes tayloriennes trop coercitives et les pratiques paternalistes trop infantilisantes qui risqueraient de produire le réfrènement du personnel au processus de rationalisation faisant resurgir les antagonismes sociaux pour des techniques plus participatives et coopératives, on conserve l'idéologie consensuelle de la lettre taylorienne, sa philosophie sociale. On peut parler d'un régime hégémonique participatif suite à M. Burawoy¹¹⁰ dont l'efficacité peut se mesurer au tarissement des conflits.

Mais le participatif masque difficilement une radicalisation de la gestion de la force de travail vivante restante. Les entreprises tendent – en misant sur un effectif calculé au plus juste – à jouer sur une productivité plus sommaire et plus « sauvage » que la productivité du travail : la productivité de l'emploi. Cette dernière se traduit par de nouveaux modes d'usages du travail vivant restant : polyvalence, disponibilité, capacité d'adaptation, etc.. Ces nouveaux modes d'usage dessinent les contours de la version contemporaine de l'intensification du travail, sans toutefois protéger du licenciement. Comment la mondialisation pourrait-elle être heureuse pour les salariés textiles, de surcroît lorsque la rationalisation du modèle de production à laquelle ils ont consentie n'a pas suffi à sauver leur emploi ?

¹⁰⁹ Linhart D. & Linhart R., 1998, « L'évolution de l'organisation du travail » in J. Kergoat, J. Boutet J., H. Jacot, D. Linhart (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, p. 307.

¹¹⁰ Burawoy M., 1985, *The Politics of Production*, Londres, Verso.

La nouvelle division internationale du travail qui remet en question la régionalisation des échanges, notamment avec la nouvelle concurrence de la Chine et de l'Inde, est défavorable au secteur lorrain du textile-habillement. Des entreprises, qui ont adapté leur modèle productif, ont réussi néanmoins jusqu'à présent à résister au redéploiement du capitalisme – au prix fort pour les salariés ! Mais une autre épreuve attend l'industrie textile lorraine et plus globalement européenne, la levée des derniers quotas sur les produits chinois à partir de 2008.

- XI -

JACQUOT L., mai 2007, « Management moderne et politique du travail : le mouvement ouvrier face à l'emprise managériale », *Les mondes du travail*, n°3/4, pp. 79-91.

Management moderne et politique du travail : le mouvement ouvrier face à l'emprise managériale

Introduction

La classe ouvrière ne fait plus recette dans les recherches sociologiques, comme si en voulant se départir d'un certain ouvriérisme universitaire, la communauté intellectuelle avait jeté le bébé avec l'eau du bain. Or, cette invisibilité pose problème comme le soulignent Beaud et Pialoux dans leur *Retour sur la condition ouvrière* : « Comment expliquer que les ouvriers constituent toujours le groupe social le plus important de la société française et que leur existence passe de plus en plus inaperçue ? Pourquoi le groupe ouvrier s'est-il rendu, en quelque sorte, invisible dans la société française ? » (Beaud, Pialoux, 1999 : 14). Comment la classe ouvrière a-t-elle pu perdre en visibilité et en autonomie politique alors qu'elle éveillait – il n'y a pas si longtemps – des espoirs messianiques ?

Sans prétendre ici revenir sur l'avenir de la classe ouvrière qui nécessiterait de brosser un tableau systématique de ses transformations contemporaines, nous cherchons dans cette contribution essentiellement réflexive à donner une explication possible de son invisibilité en interrogeant et en saisissant l'expérience du travail, là où peut se déterminer la conscience de classe, cet « aspect particulier de la conscience sociale » et ce « mode particulier du devenir (ou du devenir probable) de la conscience individuelle » des ouvriers, indispensable à la résolution des difficultés quotidiennes de la réalité productive¹¹¹ (Oddone, 1981).

Pour Chauvel (2001), la situation contemporaine serait caractérisée par des inégalités faisant exister des conditions de classes fortement opposées, sans que la conscience de ces classes n'existe et l'auteur de qualifier cette situation d'aliénation du prolétariat. Tout en reconnaissant l'effondrement d'une certaine forme de conscience ouvrière, force est de reconnaître l'émergence possible d'une nouvelle conscience de classe toujours articulée au rapport salarial.

Dans cette reconstitution d'un système objectif de classes sans conscience ouvrière qui révèle l'état de faiblesse du mouvement ouvrier, le management moderne a sans doute joué un rôle

¹¹¹ Nous mesurons bien le risque de mobiliser le concept de conscience de classe chargé de controverses, tant il a pu contribuer à la sublimation de la classe ouvrière et à son « idéologisation messianique ». Faut-il préciser qu'il ne figure nulle part littéralement chez Marx et Engels (Balibar, 1997). La définition restrictive que nous lui donnons, empruntée à la psychologie du travail italienne, nous permet de le saisir comme baromètre de l'expérience du travail, et de poser la question d'une politique du travail, autrement dit d'une recomposition de la politique à partir de l'activité même du travail.

essentiel. Comment le caractériser ? Peut-on le considérer comme un levier assez puissant pour briser définitivement les résistances ouvrières et assurer la paix sociale ? N'est-il pas l'instrument d'aliénation par excellence cherchant à invalider le modèle théorique des classes sociales *via* un travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de l'exploitation ? Et les salariés se laissent-ils réellement prendre à l'appât du management moderne ? L'offensive managériale n'est-elle pas elle-même travaillée par des contradictions ?

Le régime contemporain de mobilisation de la force de travail qualifié par d'aucuns de néolibéral ne serait-il pas en passe de réussir là où les régimes tayloriens et fordien auraient buté : en finir avec la lutte des classes et réconcilier le travail et le capital ? Le management aurait atteint une telle maturité qu'il serait capable de tarir la conscience de classe, muselant ainsi le mouvement ouvrier. En un sens, on pourrait alors soutenir l'assertion liminaire de Mintzberg (2003) : le vingtième siècle aura été le siècle du management.

Si le taylorisme et le fordisme ont consacré l'activité managériale et l'ont érigé en instrument de socialisation du travail incontournable dans les organisations modernes, ils ne permettront pas d'invalider le modèle théorique d'opposition des classes et créeront *a contrario* les conditions d'une structuration d'une conscience de classe (1). Tirant les leçons des réductionnismes d'antan et renonçant aux anciennes méthodes de « gestion des ressources humaines », un nouveau régime de mobilisation de la force de travail se construit (2). En « modernisant » tout autant la tête des salariés que leurs bras, en prescrivant moins leurs gestes que leur subjectivité, le nouveau pouvoir managérial donne la possibilité à ce régime de jeter les bases d'une nouvelle hégémonie, rendant la subversion des normes gestionnaires improbable (3).

1. Expérience et conscience ouvrières face aux régimes de mobilisation de la force de travail

En rassemblant une multitude d'ouvriers dans le même espace dans l'objectif de produire le même genre de marchandises, l'entreprise capitaliste a dû dès le début organiser la coopération des forces individuelles de travail, supposant des fonctions de direction, de contrôle et de surveillance nécessaires à la bonne marche de l'ensemble (Le Goff, 2000). Le management immanent au mode de production capitaliste aura pour fonction d'asseoir « le

despotisme d'usine » exerçant une pression grandissante à mesure que la masse des ouvriers exploitée simultanément grandit (Marx, 1867).

L'auteur du *Capital* montrera que la coopération, forme élémentaire du processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme, appelle la présence et l'activité d'un commandement, d'une direction... d'un management capable d'augmenter la puissance collective du travail tout en évitant que les forces qui la constituent ne se liguent entre elles contre le capital qu'elles sont censées servir.

Aussi au-delà de sa dimension fonctionnelle, le management réfléchit-il l'antagonisme entre le travail et le capital et sert d'appui à l'organisation capitaliste du travail pour briser les résistances ouvrières. Cette propriété invariante – condition de sa survie et de sa reproduction – n'a pas pour autant signifié une invariabilité des moyens. Ainsi la répression et les pratiques managériales coercitives intégreront progressivement la négociation et cohabiteront avec la recherche d'une idéologie consensuelle consacrée par le système taylorien pour garantir l'harmonie sociale et se préserver des conflits. Mais si le taylorisme a permis d'encadrer et de contrôler la classe ouvrière, il aura aussi pour effet, non voulu, d'accélérer la constitution de celle-ci en mouvement ayant comme support le développement d'une conscience de classe. « Le taylorisme travaille une contradiction essentielle du capital : si la composition sociale des forces individuelles est au principe du profit, elle l'est aussi à celui de la résistance ouvrière » (Terrail, 1987 : 274). Il révèle plus que tout autre ordre productif l'hétéronomie capitaliste en formulant le plus clairement la nécessité et les moyens d'instaurer l'indépendance du capitalisme par rapport aux savoirs ouvriers tout en contenant en germe les résistances enclines au développement d'une conscience de classe. Comme un verre grossissant, on y voit mieux les antagonismes et les tendances contradictoires : à mesure que le capital s'attache à instaurer une nouvelle science dans les ateliers, en partie par l'appropriation et la récupération de l'expérience ouvrière, le travail tend au contraire à renforcer cette dernière par la réappropriation des modèles théoriques d'organisation du travail, faisant de la conception générale de la production l'enjeu du combat de classe. Pour autant, le taylorisme croit possible de poursuivre le mouvement de l'expropriation par le capital et de garantir dans le même temps l'harmonie sociale. Point de paradoxe ici, juste la volonté de développer un nouveau type de relations sociales au sein des unités productives qui remplacerait les antagonismes par la coopération, et les résistances par l'adhésion. C'est le véritable avènement du management.

1.1. Retour sur les régimes tayloriste et fordiste

Un retour sur le taylorisme n'est pas futile, mais il reste toujours périlleux au vu de l'acception plurielle que les sociologues et économistes du travail donnent à ce terme. En le traitant comme un régime de mobilisation de la force de travail, c'est-à-dire « un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise (...) » (Coutrot, 1998 : 170), nous entendons porter l'analyse sur l'activité managériale propre au taylorisme et ses éléments caractéristiques pour produire la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur propre exploitation.

S'il semble bien difficile de définir ce qui constitue l'essence du taylorisme, qui reste irréductible à la seule pensée et au seul projet de Taylor, on peut rapporter son entrée dans l'industrie à la volonté d'introduire la science dans les ateliers, à la nécessité d'instaurer une organisation du travail qui fait jusqu'alors défaut dans la mesure où l'ancien mode de direction ne permet pas de contrôler la production, et donc l'efficacité productive, sans l'assentiment des salariés. Cette seule meilleure méthode que porte le *scientific management* doit permettre de récupérer et de formaliser l'expérience informelle des ouvriers. Le taylorisme cherche ainsi à réduire le travail à une simple activité musculaire, estimant que celui qui l'exécute est incapable même d'une simple logique gestuelle qu'il faut donc penser pour lui. « Taylor, en somme, ne fait que coller à ces bras une tête (un appareil sensoriel) capable de recevoir des instructions et de les traduire en opérations standards » (Oddone, 1981 : 165). Cette rationalisation de la division verticale du travail est marquée au sceau du contrôle taylorien ; elle vise à briser la maîtrise ouvrière des temps de production tout en appelant à la « coopération étroite, intime, personnelle » entre la direction et les ouvriers, identifiée comme l'essence du système moderne de direction scientifique (Taylor, 1911).

La coopération malgré le contrôle, la participation malgré l'aliénation... Doray (1981) parle d'une dissociation entre, d'une part, la socialisation objective du travail qu'insuffle le taylorisme, et d'autre part, l'expropriation pratique, mais aussi idéologique, culturelle et politique des producteurs par rapport aux moyens de socialisation qu'il engage. Cette dissociation instituerait et légitimerait le pouvoir managérial comme instrument de l'assujettissement du procès de travail par le procès de la valorisation du capital.

Mais face à la prescription/taylorisation du travail, les ouvriers ne sauront longtemps rester des « gorilles apprivoisés ». D'une part, l'homogénéisation tendancielle des situations

ouvrières à laquelle conduit le régime tayloriste de mobilisation de la force de travail rend possible la constitution d'une identité de classe – dans l'activité concrète de travail : les ouvriers constatent que le groupe de travail peut être le sujet actif du processus visant à modifier l'organisation du travail ; en dehors de l'activité concrète de travail : réduits à la condition d'exécutants sans qualification, ils peuvent constituer une force syndicale sans précédent. D'autre part, la désappropriation objective du travail n'est pas sans produire une réaction des travailleurs, sur le mode individuel et de groupe, constitutive de la conscience de classe.

L'expérience du travail prend corps dans le développement de l'industrialisme ouvrier comme réponse au scientisme taylorien, dans des régulations autonomes qui répondent aux régulations tayloriennes de contrôle dont l'objectif initial était d'annihiler les premières. Le contrôle taylorien générera des résistances ouvrières, sans que le discours coopératif censé le masquer ne puisse les canaliser.

Le fordisme tentera de trouver des solutions aux lacunes tayloriennes en prenant notamment appui sur l'articulation de la régulation de contrôle et des régulations autonomes des collectifs de travail (Coutrot, 1998). Tout en cherchant à contrôler, canaliser, régulariser à l'aide de règles et de procédures (négociées mais rigides) l'activité de ces derniers, les institutions du régime fordiste créeront les conditions sociales de la transformation du mouvement ouvrier. Le compromis fordien – aux patrons les mains libres pour organiser le travail et accroître la productivité, aux salariés et à leurs syndicats d'en récolter les fruits en obtenant des hausses de salaire – ne saura davantage que le contrôle taylorien invalider le modèle théorique d'opposition des classes sociales et détruire toute forme de résistance à l'ordre établi. Si les marchés internes du travail propres au fordisme semblent préserver les entreprises d'un certain type de conflictualité sociale, ils favoriseront dans le même temps le développement de l'expérience ouvrière qui cimente la conscience de classe. En quelque sorte, ils rendront possible la structuration du mouvement ouvrier.

1.2. Retour sur le mouvement ouvrier

Le mouvement ouvrier devient donc une réponse à la domination de classe de type taylorien et fordien propre à la société industrielle. Cette proposition est d'ailleurs directement tirée de la construction analytique tourainienne qui pose l'usine et même l'atelier ou le poste de travail

– lieux où le patron organisateur impose aux travailleurs une méthode et une cadence de travail – comme le lieu de la conscience et du conflit de classe (Touraine, 1978).

Touraine (1973) reprend le principe marxien de définition des classes sociales que l'on trouve dans la distinction entre classe en soi et classe pour soi : les individus doivent avoir conscience d'appartenir à une classe, autrement dit comprendre la nécessité de la lutte, pour qu'une classe se constitue pour elle-même.

La conscience de classe est partie intégrante du mouvement social selon la sociologie de l'action. Les deux notions tendent même à se confondre, se définissant par la combinaison de trois principes : les principes d'identité, d'opposition et de totalité. En effet, le mouvement social ne peut exister que s'il a conscience de son identité propre, s'il connaît son adversaire et s'il combat pour l'enjeu suprême qui est le contrôle de l'historicité.

Dans la société industrielle, le mouvement ouvrier tient ce rôle et doit être conçu comme la manifestation de la conscience ouvrière. Cette dernière ne devient réellement conscience de classe qu'avec l'avènement de la grande industrie et le mouvement de rationalisation du travail, lorsque les classes se séparent, qu'elles deviennent de véritables groupes concrets particuliers entrant en lutte. Les ouvriers face à la machine et l'organisation rationnelle du travail développent alors une nouvelle forme de conscience de classe, qui n'est plus communautaire mais conflictuelle. Ils en appellent désormais moins à la solidarité communautaire qu'à un conflit fondamental entre ouvriers et patrons qu'ils placent au cœur de la société industrielle.

Les registres de lutte peuvent être divers, le mouvement ouvrier se définissant tant par son rôle politique que par son action pragmatique. Il est en premier lieu animé par son orientation vers le développement économique et la démocratie sociale, vers la création et vers le contrôle par les travailleurs de leur travail, il a donc un rôle éminemment politique puisqu'il intervient dans la distribution et l'usage économique. Le rôle politique n'exclut pas une action plus pragmatique, puisqu'en deuxième lieu, il entre en contestation et en négociation avec les employeurs et leurs représentants pour améliorer la situation des travailleurs ; le syndicalisme, qui ne recouvre pas l'action ouvrière, se saisit des possibilités offertes par une situation sociale donnée pour trouver les meilleurs compromis. Enfin le mouvement ouvrier s'appuie sur les revendications ouvrières et plus profondément encore sur le mécontentement ouvrier généré par leur soumission, leur aliénation, leur exploitation.

Mais l'avènement de « la société post-industrielle » signifie le déclin du mouvement ouvrier, la domination de classe aujourd'hui consistant moins à organiser le travail qu'à gérer des appareils de production et d'information. On peut penser que le faible niveau de conflictualité et le manque de visibilité politique des luttes ouvrières confirment l'idée tourainienne de la perte de centralité du mouvement ouvrier, qui ne serait plus qu'une manifestation et un combat d'arrière-garde en déphasage avec la société post-industrielle. C'est le point de vue défendu par Rabinbach (2004), pour qui, si l'on excepte les efforts pour rendre sa force au mouvement ouvrier en Italie et en France à la fin des années 1960, les événements politiques et sociaux en Europe de l'Ouest ne sont plus sous la dépendance de questions liées au travail ou à la politique de la classe ouvrière. On peut aussi plutôt y voir un musellement qu'un épuisement qui ferait montre du tour de force du régime contemporain de mobilisation de la force de travail, si l'on revient sur la thèse tourainienne de la substitution de l'accumulation des savoirs à l'accumulation du capital et la définition très exigeante de ce qu'est un mouvement social qui débouchent sur le deuil de toute capacité d'initiative historique du monde du travail (Bouffartigue, 2004), et en particulier du salariat, qui domine et se généralise avec la mondialisation.

Si l'aliénation détruit la capacité d'action comme le sous-entend Touraine, on peut – au vu du tarissement des formes d'appropriation du travail – qualifier la situation contemporaine d'aliénante. On ne peut pas pour autant soutenir la fin des résistances ouvrières, des pratiques permettant aux travailleurs et aux collectifs qui se constituent à l'occasion du travail de jouer avec et contre la rationalisation capitaliste, des anti-disciplines leur donnant la possibilité de recréer ce qui leur est donné et prescrit par les mobiles du capital... à moins de ne plus considérer le travail comme une expérience, c'est-à-dire un processus continu de réappropriation des modèles.

Soutenir cette proposition – le travail comme expérience – c'est affirmer la capacité d'action du monde du travail que pourraient nous faire oublier les périodes historiques où elle est en sommeil, c'est penser qu'« à la constitution d'une idéologie dominante correspond toujours, au moins tendanciellement, celle d'une idéologie dominée, soumise à un processus de refoulement, mais capable aussi de le perturber » (Balibar, 1997 : 188). C'est du même coup réhabiliter la notion de conscience de classe que l'on peut considérer comme la clef de voûte de l'expérience ouvrière en la définissant comme « la motivation par excellence, ou si l'on veut l'ensemble des motivations nécessaires à ce processus expérimental continu qu'est l'apprentissage de stratégies comportementales destinées à modifier les modalités de

production » (Oddone, 1981 : 205). Mais cette expérience n'est-elle pas mise en défaut par la rationalisation du modèle de production ? Les salariés sont-ils encore en mesure de répondre aux efforts de contrôle des directions ? Le management moderne, par ses implications en matière d'organisation et de mobilisation du travail, n'altère-t-il pas cet apprentissage, sur le mode individuel et de groupe, de solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour en dehors des moyens assignés par la direction ?

2. Les soubassements du management moderne¹¹²

Si l'art de gouverner les hommes a beaucoup évolué, le mobile n'a pas changé : faire adhérer les ouvriers ou à défaut briser leurs résistances. La recherche de la *one best way* anime toujours les nouveaux modes de management malgré les échecs du passé. Le Goff (2000) rappelle à cet égard les intentions du management moderniste – réconcilier, en une vaste synthèse harmonieuse, l'économique, le social et le culturel – qui font écho à l'idéologie consensuelle taylorienne, à sa philosophie sociale. Pourtant, il se présente comme l'exact contrepoint du taylorisme et de ses avatars, en déclarant prendre pleinement en compte le facteur humain. Les nouveaux dispositifs de management et les outils de gestion qui leur sont liés, et qui sont d'abord des dispositifs internes à l'organisation du capital et de la lutte permanente qu'il mène, visent alors à tendre à une mobilisation totale des individus dont l'objectif est, entre autres, d'invalider la modélisation théorique fondée sur l'opposition des classes et l'existence de leurs luttes. Ils ne signifient pas la disparition du taylorisme, et encore moins du travail taylorisé. De nombreuses études sectorielles l'attestent ; ainsi, l'industrie textile et automobile par exemple, mais aussi la restauration rapide et les centres d'appels montrent que si changement il y a, il s'inscrit dans un cadre travaillé par la logique taylorienne. La tertiarisation de l'économie n'est pas synonyme de détaylorisation, ni la mondialisation, qui par la pénétration du capitalisme au cœur même des sociétés non occidentales, pourrait conduire à une extension du taylorisme.

La visée est la même, mais les outils sont nouveaux. La préoccupation managériale de considérer et traiter le facteur humain autrement est bien réelle, puisque le management moderne s'attache aujourd'hui à coloniser un nouvel espace, celui de la subjectivité du travailleur, faisant de son âme un moyen de fabrication au même titre que son corps. Il pousse

¹¹² Cette section reprend pour partie un autre article (Jacquot, 2005).

les salariés à se dévoiler pour mieux les « formater », pour abolir la distance entre eux et l'entreprise, les obligeant à s'engager, à s'impliquer et à adhérer à sa culture et à ses objectifs.

La responsabilisation, la participation, l'autonomie évoquées pour instituer une nouvelle culture d'entreprise masquent les orientations fondamentalement hégémoniques des stratégies managériales, et participent d'une véritable « bataille identitaire » consistant à produire « des salariés façonnés par les valeurs et les raisonnements de l'entreprise et donc libérés de l'influence négative de collectifs traditionnels et contestataires » (Linhart, 1995 : 104). On a bien affaire à une hégémonie renouvelée par laquelle le management éradique les antagonismes susceptibles de freiner la modernisation, en s'assurant de la loyauté des salariés et en influençant leurs manières de penser, en individualisant les travailleurs et en prescrivant leur subjectivité, en reconfigurant les collectifs de travail et en les « catéchisant »... autant de tendances visant le ralliement idéologique des salariés au nouvel ordre productif. Le régime néo-libéral de mobilisation du personnel qui en émane tire alors sa force de combinaisons inédites de principes longtemps considérés comme antinomiques : coopération/coercition, autonomie/contrôle, individualisation/communautarisation. Aussi, peut-on dégager 3 traits singuliers – traduits par 3 oxymores – qui fondent son originalité.

2.1. La coopération forcée.

L'entreprise néo-libérale marie la coercition et la coopération. « Elle se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse. Mais surtout, elle semble trouver le moyen d'extorquer la coopération sans avoir à tolérer l'existence de collectifs de travail stables » (Coutrot, 1999 : 76). Soumis aux pressions extérieures et à leurs traductions au sein de l'entreprise – la naturalisation des contraintes, la lutte des places, la menace de l'exclusion – les salariés sont dans l'obligation, de donner le meilleur d'eux-mêmes, individuellement et collectivement. En jouant simultanément sur les ressorts de la coopération, de la responsabilité, de l'autonomie, de la transparence... présentés comme opposés aux anciennes pratiques managériales coercitives, les directions cherchent à tendre vers un régime de mobilisation fusionnel dans lequel les salariés s'identifieraient totalement à l'entreprise. Les salariés doivent alors n'obéir qu'à une seule rationalité, celle de « l'entreprise ». Les nouvelles formes d'organisation permettant de maintenir le flux tendu relaient au niveau de l'atelier cette idéologie fusionnelle qui, simultanément, masque et fixe les rapports de classe.

2.2. L'autonomie contrôlée

Une autre « trouvaille » du modèle néo-libéral est de libérer en principe l'organisation du travail de sa gangue taylorienne tout en approfondissant la domination des travailleurs (Coutrot, 1998 et 1999). Tirant la leçon du réductionnisme taylorien, les organisations remplacent aujourd'hui le « dressage opératoire » par une logique de l'adhésion, une convocation de tous autour des performances de l'entreprise, le développement d'une responsabilité technico-économique centrée sur l'obligation de résultat, une prescription *just in time* de la subjectivité qui met à l'épreuve la disponibilité psychologique du sujet (Clot, Rochex, Schwartz, 1990). « On » valorise l'autonomie dans le travail ; « on » promeut l'adhésion et la participation du personnel aux réformes organisationnelles et managériales ; « on » met en œuvre une politique de responsabilisation des personnels – cadres et non cadres. Mais dans le même temps, « on » prescrit des résultats et « on » fixe des objectifs ; « on » renforce la sélection et « on » licencie pour adapter l'effectif à la charge ; « on » évalue les compétences et « on » note les salariés. L'autonomie est sous contrôle et les innovations gestionnaires mises en œuvre apparaissent bien souvent comme de nouvelles stratégies organisationnelles de recherche d'obéissance à l'instar de la logique de la compétence et de la logique projet (Courpasson, 2000).

2.3. La communautarisation molle

Les deux tendances précédentes ne seraient sans doute pas viables sans la reconfiguration des collectifs de travail et leur catéchisation. Les entreprises cherchent à la fois à diminuer l'emprise des collectifs traditionnels et à transformer la culture et le mode d'être de ces collectifs, ainsi que leurs modalités de régulation de la vie collective au travail (Linhart, 1994). Si l'autonomie accordée aux équipes de travail est plus importante, elle ne permet pas pour autant l'émergence de collectifs de travail stables. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême ; elles se recomposent, au gré des priorités et des besoins ; elles doivent être aussi flexibles que les membres qui la composent. Aussi, ces nouvelles manières de travailler cherchent-elles surtout à produire des individus délestés, libérés de toute appartenance à des collectifs, de toute adhésion à des valeurs définies par des communautés informelles. Courpasson (2000) interroge les conséquences de ce nouveau management sur les collectifs de travail et émet la thèse de

l'avènement d'une « communautarisation molle ». Les collectifs renouvelés par le jeu de la domination libérale restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives ; ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. Les managers peuvent ainsi s'arroger la rationalité communicationnelle des collectifs en les recomposant et retravaillant leur identité à leur convenance, empêchant du même coup la médiation que peuvent constituer les collectifs informels.

« Coopération forcée », « autonomie contrôlée », « communautarisation molle »... la rationalisation mise en œuvre affecte profondément l'usage de soi et l'intelligence collective du travail. Elle disqualifie certains savoirs antérieurs, inhibe la critique de l'organisation capitaliste du travail, déstructure les anciens collectifs de travail... en bref, elle s'attaque au fondement même de l'expérience du travail. Face à cette situation, on pourrait avancer l'hypothèse d'un sursaut de la conscience ouvrière, tant les contraintes productives se font plus pressantes et les formes de domination plus prégnantes. Or, force est de constater que la nouvelle hégémonie managériale accomplirait le vœu taylorien de pacification de l'entreprise, dispensant en quelque sorte de la domination. Elle se manifesterait – en paraphrasant Gramsci (1978, 1983) – par une grammaire du monde (du travail), une matrice de valeurs et de représentations qui tout en leur étant imposée, soit acceptable pour les salariés, de façon à ce qu'elle puisse procurer leur consentement. Hégémonie tant culturelle que politique, puisqu'en adoptant les valeurs, les normes, les intérêts des directions d'entreprise, les salariés limitent eux-mêmes leurs possibilités de pensée et d'action, ne se pensent plus comme sujets actifs capables de préserver un contrôle sur l'organisation du travail et de s'appropriier les modalités de production.

Aussi, pour Durand (2004), les conditions de l'aliénation seraient-elles redoublées par le masquage renforcé du rapport salarial, opéré par l'octroi d'espaces d'autonomie, de satisfactions ou de contentements au travail. Le concept d'implication contrainte illustre la situation actuelle du salarié qui, ayant accepté le principe du flux tendu, mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles, s'engage, s'implique et adhère à la culture et aux objectifs de l'entreprise – se donnant corps et âme. Il lui permet de rendre compte de la mise en place capitaliste de cette « chaîne invisible », nouvelle forme de servitude volontaire.

3. La nouvelle hégémonie managériale ou comment pacifier l'entreprise ?

L'entreprise de pacification de l'entreprise n'est pas une spécificité du régime néo-libéral de mobilisation du personnel, mais ce dernier semble être sur le chemin du succès au vu de l'atonie des résistances ouvrières – comme si la conflictualité sociale se situait désormais moins dans la sphère du travail qu'en dehors. L'entreprise fusionnelle serait-elle en passe de voir le jour grâce au management moderne ? Les principes managériaux convoqués permettraient-ils de réaménager les modalités du rapport capital/travail, au point de rendre impossible l'actualisation d'une conscience de classe en masquant au nom de qui, contre qui et sur quel terrain on se bat ?

La participation et la coopération auxquelles les managers font aujourd'hui régulièrement appel n'ont pas les qualités novatrices qu'ils leur prêtent. Un détour par l'histoire des régimes de mobilisation des forces de travail montre que le patronat, conscient des limites des pratiques managériales coercitives, cherchera à développer d'autres manières de gouverner les hommes, utilisant rapidement la corde de l'idéologie consensuelle. Face à la montée de la contestation et la progression du syndicalisme, celle-ci s'affirmera être plus efficace que la coercition, tout en lui étant complémentaire. Taylor ira jusqu'à prêcher la coopération entre patrons et ouvriers, visant non pas une participation au sens littéral du terme mais bien un esprit de dévouement. « Nous connaissons les réactions ouvrières à la rationalisation taylorienne qui désavoueront plus d'une fois cet esprit de dévouement : du sabotage pour contrer le chronométrage aux conduites professionnelles clandestines pour pallier les failles du système » (Jacquot, 2003 : 274). L'expérience ouvrière pendant le taylorisme se construira sur cette ambivalence, un consentement paradoxal : les salariés, tout en contribuant aux performances de l'entreprise en corrigeant les dysfonctions de l'organisation par l'intelligence pratique qu'ils ont acquise de l'activité de production, modifient les modalités de production et remettent en cause la légitimité des dirigeants.

La domination du travail s'exerçait à plein à travers les prescriptions et le contrôle des temps et des mouvements sous le taylorisme, qui n'avait néanmoins pas d'autres choix que de laisser se développer l'expérience ouvrière pour perdurer et par laquelle le travailleur collectif affirmait sa maîtrise en matière d'organisation. Un consentement paradoxal enclin *in fine* à forger une conscience de classe ! Loin de nous l'idée de présenter le taylorisme comme l'âge d'or de l'expérience du travail, mais de rappeler que ce que R. Pinard (2000) nomme « le modèle managérial du travail » n'avait pas encore atteint la maturité pour paralyser la capacité d'action des individus et collectifs se constituant à l'occasion du travail.

Paradoxalement, c'est en affirmant son renoncement aux configurations bureaucratiques de l'organisation taylorienne du travail, à ses règles prescriptives et extériorisantes, que l'entreprise capitaliste renouvellera l'hétéronomie du procès de travail, consacrant le modèle managérial du travail. Le régime contemporain cherche alors à inventer de nouvelles formes de mobilisation des personnels productrices de conduites qui visent à penser et organiser l'expérience du travail, sans rappel aux rapports de classes. Pour ce faire, il tente de façonner des salariés qui s'auto-organisent et s'auto-mobilisent sur des objectifs qu'ils font leurs, laissant ainsi peu de place à leur action contestataire (Durand, 2004). Le management, en niant ce rapport de domination *via* l'imposition d'un « habitus d'entreprise », rend possible cette aliénation. La critique est-elle irrémédiablement désarmée ? La servitude est-elle vraiment volontaire ou faut-il plutôt la considérer comme un ajustement pratique spontané et socialement conditionné susceptible d'être défait si la critique venait à se raviver ?

La socialisation du travail semble plus que jamais « dressage à une domination » sous l'hégémonie managériale. La négation de cette domination qui se traduit par l'adhésion spontanée des salariés aux principes de la modernisation des entreprises en dit long sur les arcanes de l'ingénierie managériale. À mesure que les forces de travail perdent toute possibilité d'obéir à leurs propres règles, toute détermination à demeurer dans leur être, la classe ouvrière perd en autonomie politique.

L'activité managériale serait alors en passe de réussir là où le *scientific management* avait échoué : neutraliser les dimensions anticapitalistes du salariat. En s'attaquant à l'expérience ouvrière, elle veut vider la forme-travail de toute intelligence collective potentiellement génératrice de stratégies comportementales conduisant les porteurs des forces de travail à s'appropriier les modalités de production, appropriation sans laquelle ne peuvent se construire une histoire collective et se forger une conscience de classe. Sans expérience du travail, pas de classe pour soi, serions-nous tenté de conclure ; sans émancipation du travail, pas d'émancipation politique... le management qui l'a bien compris se révèle être aujourd'hui un instrument d'aliénation performant. Mais sans cette servitude volontaire, l'entreprise néolibérale ne serait-elle pas pareille au tyran d'Etienne de La Boétie, un grand colosse à qui on a dérobé la base ? Et l'hégémonie managériale ne conduit-elle pas à reproduire l'impasse taylorienne : vouloir objectiver et s'appropriier les capacités physiques et cognitives des salariés alors que l'organisation capitaliste n'est efficace qu'avec la mise en œuvre du savoir organisationnel et productif que les salariés eux-mêmes imposent (Linhart, 2005) ?

Conclusion

Si notre réflexion s'ouvre sur la classe ouvrière et sa combativité, l'objectif n'était pas de décrire empiriquement et de modéliser la classe ouvrière, ses frontières et porosités, ses transformations et ses luttes. Il s'est surtout agi dans cet article de saisir le rôle du management moderne dans l'invalidation du modèle théorique des classes sociales pour le penser comme une technologie de pouvoir supportant un procès de domination. L'idée n'est pas ici de donner à voir le management sous une seule face : un instrument d'aliénation et une pratique disciplinaire normalisant les corps et les âmes, et de nier l'autre face qui le montre comme solution aux problèmes de coordination et de mise en compatibilité des comportements individuels qui en découlent. Sans la conversion délicate du conflit en coopération qu'opère le management, l'organisation capitaliste ne survivrait pas. S'il ne peut être pensé en dehors d'une dialectique permanente de la domination et de la coopération, on ne peut pas pour autant ignorer son emprise contemporaine sur le travail, à moins de faire le deuil du caractère toujours déterminant de ce dernier dans les modes d'existence sociale, à l'instar de nombreux auteurs pour qui il a perdu toute centralité et pour qui la question du politique se joue ailleurs.

L'analyse ainsi entamée devrait déboucher sur l'interrogation fondamentale de l'impact de la logique gestionnaire sur l'institution ouvrière du travail comme lieu de critique et de transformation de la société par les travailleurs (Pinard, 2000). Elle nous conduira à poser la question de la possibilité d'une politique du travail au triple sens évoqué par Balibar (1997) – d'un pouvoir politique des travailleurs, d'une transformation des formes de travail par la lutte politique, et d'une transformation des formes de « gouvernement » par la reconnaissance des capacités d'expansion de la force de travail – dans les conditions de l'hégémonie managériale.

Bibliographie

- Balibar E., 1997, *La crainte des masses*, Galilée, Paris.
- Beaud S. et Pialoux M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris.
- Bouffartigue P. (dir.), 2004, *Le retour des classes sociales*, La Dispute, Paris.
- Chauvel L., 2001, « Le retour des classes sociales ? », in *Revue de l'OFCE*, n°79, pp. 315-359.
- Clot Y., Rochex J-Y. et Schwartz Y., 1990, *Les caprices du flux*, Matrice, Vigneux.
- Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, PUF, Paris.

- Coutrot T., 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, Paris.
- Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris.
- Doray B., 1981, *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Dunod, Paris.
- Durand J-P., 2004, *La chaîne invisible*, Le Seuil, Paris.
- Gramsci A., 1978, 1983, *Cahiers de prison*, Gallimard, Paris.
- Jacquot L., 2003, *L'expérience du travail à l'épreuve de la modernisation*, L'Harmattan, Paris.
- Jacquot L., 2005, « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale », in Postel, N. et Sobel, R. (coord.), « Action et domination dans les relations de travail », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, L'Harmattan, Paris, pp. 89-108.
- Le Goff J-P., 2000, *Les illusions du management*, La Découverte, Paris.
- Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- Linhart D., 1995, « Les chemins de l'hégémonie », in Bidet, J. et Texier, J. (dir.), *La crise du travail*, Actuel/Marx, PUF, Paris, pp. 95-105.
- Linhart D. et Moutet A. (dir.), 2005, *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte.
- Marx K., 1985, *Le capital* (Livre 1), Flammarion, Paris (1867).
- Mintzberg H., 2003, *Le management*, Édition d'Organisation, Paris.
- Oddone I., 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Éditions Sociales, Paris.
- Pinard R., 2000, *La révolution du travail*, PUR, Rennes.
- Rabinbach A., 2004, *Le moteur humain. L'énergie, la fatigue et les origines de la modernité*, La Fabrique éditions, Paris.
- Taylor F. W., 1957, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris (1911).
- Terrail J-P., 1987, « Les vertus de la nécessité. Sujet/objet en sociologie » in *Je, sur l'individualité*, Éditions Sociales, Paris, pp. 251-296.
- Touraine A., 1978, *La voix et le regard*, Éditions du Seuil, Paris.
- Touraine A., 1973, *Production de la société*, Éditions du Seuil, Paris.

- XII -

JACQUOT L., 2007, « Penser au-delà de l'activité : la possibilité d'une politique de travail. Usages de soi et temps devant soi dans une structure médico-sociale » in DURAND J-P., GASPARINI W. (sous la direction de), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, pp. 51-64.

Penser au-delà de l'activité : la possibilité d'une politique de travail. Usages de soi et temps devant soi dans une structure médico-sociale

« Les anciens physiciens craignaient que l'univers ne meure de tiédeur, lorsque les sources chaudes et les sources froides se seraient contaminées l'une l'autre. Cette peur s'est transférée aux sociologues, qui ne nous laissent plus espérer que le présent sans fin et l'ennui du consensus ».

Rolle P., *Où va le salariat ?* Lausanne, Page deux, 1997, p. 5.

Au vu de ce qu'il appert des tendances de la sociologie ne laissant plus espérer pour Rolle que « l'ennui du consensus », on pourrait à la manière de Marx, qui en son temps prenait pour cible les économistes, ironiser : « ainsi il y a eu de l'histoire, mais il y en a plus »¹¹³ ! L'affaiblissement du mouvement ouvrier a eu raison de l'ouvriérisme du milieu universitaire des années 1950 et 60, et la sociologie se garde bien aujourd'hui de présenter un nouveau « sujet de l'histoire » en remplacement de la classe ouvrière, objet tombé en quasi-désuétude. Le deuil de la classe ouvrière en tant que mouvement de masse « dessinant un avenir de luttes »¹¹⁴ et donc un champ des possibles ouvert est aussi le deuil de l'histoire... le discours sociologique n'échappe pas à la tentation facile de la téléologie, puisqu'en insistant par trop sur la liberté et les micro-autonomies dans le travail, sur les formes d'appropriation inventées par les salariés et l'engagement dont ils font montre, sur les régulations autonomes qu'ils sont en mesure de conduire, il laisse de côté la dimension du travail comme rapport social, et occulte le sens social-politique que lui a conféré le mouvement ouvrier en utilisant pour ce faire l'institution du marché comme marchepied et à contre-pied¹¹⁵.

Il n'en a pas toujours été ainsi. Si la sociologie du travail a été la production la plus importante de la sociologie d'inspiration wébérienne comme le note Touraine¹¹⁶, elle n'en a pas moins posé la question de la possibilité d'une politique du travail, autrement dit d'une

¹¹³ Marx K., *Misère de la philosophie. Réponse à la philosophie de la misère de M. Proudhon*, Paris, Ed. Sociales, 1961 (1847), p. 129.

¹¹⁴ Rolle P., 1997, *op. cit.*, p. 101.

¹¹⁵ Pinard R., *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1997.

¹¹⁶ Touraine A., « Préface », in de Coster M., Pichault F. (sous la direction de), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 1994, p. V-XII.

recomposition de la politique à partir de l'activité même du travail. Mais force est de constater que nombre de travaux dans la discipline qui visent au renouvellement des problématiques s'appuient sur un paradigme de l'action au travail qui tend à panser la question du politique. Cette orientation paradigmatique ne revient-elle pas à affirmer que la centralité du mouvement de la société industrielle ne saurait trouver son équivalent dans la société post-industrielle, rendant alors justice à la construction analytique tourainienne ? Ce disant, la capacité d'initiative historique du monde du travail ne serait que l'apanage de la classe ouvrière constituée en classe pour elle-même, *quid* des autres salariés... ceux travaillant dans des organisations de service de masse ?

Les approches interactionnistes, la clinique du travail, une certaine anthropologie des sciences et des techniques, etc. continuent dans la veine de la sociologie classique de souligner l'ambivalence de l'activité professionnelle... elles montrent toujours un homme plus grand que sa tâche pour paraphraser Friedmann. Le regard sociologique porte avant tout sur le pouvoir d'action, la capacité à donner du sens et l'engagement de la subjectivité de ceux qui s'affrontent au quotidien, à des situations professionnelles¹¹⁷. Mais cette pente théorique qui consiste à poser le travail comme une réalité fondamentalement créative, n'incite-t-elle pas au déploiement exclusif d'une sociologie de l'individu en vogue aujourd'hui ? En se retranchant sur une position essentiellement actionniste, la sociologie du travail est-elle encore en mesure de penser le fait institutionnel et la dimension politique qu'il recouvre ? En se recentrant sur l'acteur au travail, en explorant pour elle-même « l'épaisseur concrète des activités de travail »¹¹⁸, ne condamne-t-elle pas la réflexion sur la rationalisation des institutions – celles qui relèvent du travail – ne permettant plus par là-même de mettre au jour les lignes de force de la logique organisationnelle et gestionnaire à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises ?

Il ne s'agit pas de mettre en cause la démarche compréhensive, qui a bien montré l'invariance et la permanence des résistances et de l'autonomie dans le travail, mais d'interroger sociologiquement cet écart entre travail prescrit et travail réel au-delà des interprétations purement cognitivistes. Ne pas abandonner l'idée de la possibilité d'une politique du travail nous oblige à penser au-delà de l'activité. Aussi faut-il réinterroger le phénomène invariant de réappropriation du (temps de) travail. Ce que nous ferons en partant d'un travail

¹¹⁷ Zarifian P., *A quoi sert le travail ?* La Dispute, 2003.

¹¹⁸ Bidet A., « Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, 2001, 43, p. 215-234.

monographique portant sur un centre de réadaptation et sur la base de l'exploitation d'entretiens semi-directifs réalisés auprès du personnel administratif et médical¹¹⁹.

Après un détour par la production sociologique sur la manière de penser la relation entre le travail et l'économique, nous tenterons de comprendre la portée des usages de soi et des temps devant soi dans cette structure médico-sociale... et de voir si la réappropriation du (temps de) travail – sur le mode individuel et de groupe – laisse transparaître la possibilité d'une politique du travail.

1. Penser le travail en pansant le politique : la négation sociologique d'une politique du travail

Dès sa fondation, sous l'influence de Friedmann, la sociologie du travail française tire plus vers le proudhonisme que vers le marxisme¹²⁰. Elle s'intéresse plus aux relations que le travailleur, en tant qu'individu, entretient avec son travail qu'à l'organisation et qu'aux rapports de production qui s'y logent ; elle interroge les situations concrètes de travail que vivent les individus, non pas tant le travail abstrait, catégorie par laquelle Marx pouvait mettre en lumière la nature du régime de mobilisation de la force de travail dans le mode de production capitaliste. Une psychosociologie des travailleurs pourrait-on objecter, qui en s'enfermant par trop dans l'atelier, n'est jamais en mesure de proposer une analyse des formes institutionnelles du capitalisme. La revue *Sociologie du travail* conforte en 1966 une orientation épistémologique qui rappelle l'homme acteur de l'histoire, agent actif de la transformation perpétuelle de la société. Il s'agit d'étudier la société comme œuvre des hommes, concevoir ses transformations comme le produit du travail collectif.

En mettant l'accent sur l'autonomie des acteurs au travail, la sociologie française des organisations consacre la démarcation vis-à-vis des paradigmes qui voient les règles comme une contrainte qui s'impose aux acteurs, alors qu'il faudrait les envisager comme le résultat de leurs jeux. De nombreuses études sociologiques qui s'inscrivent dans cette posture montreront comment les salariés corrigent eux-mêmes les dysfonctionnements en investissant les interstices de l'organisation du travail, comment la transgression du prescrit devient la

¹¹⁹ Ce travail monographique et les investigations empiriques qui lui sont liées s'inscrivent dans une recherche plus ample portant sur la réduction du temps de travail dans les organismes de Sécurité Sociale. On pourra consulter le rapport de recherche construit sur une autre monographie d'organisme : Adam P., Jacquot L., Setti N., *De la difficulté de construire un temps vraiment choisi. Les temps des 35 heures dans un organisme de Sécurité Sociale, approche monographique*, Nancy, CERIT/GREE sous la direction de l'ILSTEF, juin 2005.

¹²⁰ Rolle P., « A l'origine de la sociologie du travail, proudhonisme et marxisme » in *Le travail et sa sociologie*, Paris, L'Harmattan, 1985, p. 97-114.

condition *sine qua non* du bon déroulement du processus de production. Elles souscrivent à un des postulats de base de la sociologie des organisations selon lequel on ne peut pas comprendre le fonctionnement réel d'une organisation sans prendre en compte la liberté de l'acteur.

Ces quelques jalons théoriques de la sociologie du travail : l'orientation psychosociologique empruntée par Friedmann, l'emprise du proudhonisme sur le marxisme, l'avènement de la sociologie crozierienne des organisations... montrent l'attachement de la discipline à penser l'appropriation du travail, catégorie qui permet de révéler, quel que soit le contexte organisationnel et quelle que soit l'activité, « l'intelligence créatrice dans le travail »¹²¹. L'homme, incarnant une subjectivité au travail, n'a donc jamais véritablement subi le sort du visage de sable à la limite de la mer que lui prédisait Foucault¹²². Et il semble bien aujourd'hui que les mouvements de déTaylorisation du travail et de tertiarisation de l'économie ainsi que les nouveaux régimes de mobilisation des personnels qui les accompagnent viennent reposer avec d'autant plus d'acuité la question de l'engagement subjectif des salariés.

Si le travail est le « lieu d'un problème, d'une tension problématique, d'un espace de possible toujours à négocier »¹²³, c'est que tout homme veut être sujet des (de ses) normes, même celles qui apparaissent les plus hétéronomes : les normes économiques. Nous illustrerons ce retour en force des approches théoriques de la subjectivité au travail en nous arrêtant sur celles qui participent toutes de la même ambition consistant à reconsidérer la question de l'économique en interrogeant sa pénétration dans le travail contemporain. Ces différentes approches, non exclusivement sociologiques : la clinique du travail, l'anthropologie des sciences et des techniques, l'analyse interactionniste, la sociologie « événementielle » de Zarifian... contribueraient au renouvellement des problématiques en sociologie du travail.

La psychologie de l'action que Clot¹²⁴ cherche à promouvoir met l'accent sur la fonction psychologique que possède le travail qui doit permettre à celui qui le réalise d'entrer dans un monde social dont les règles soient telles qu'il puisse s'y tenir. Et il ne s'y tient que si ces règles ne sont pas immuables, que s'il est en capacité de les négocier ou/et de les traduire, que s'il peut se les approprier pour faire du travail « un travail à soi ». Le travail n'est pas

¹²¹ Jacquot L., « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale » in Postel N., Sobel R. (coordonné par), « Action et domination dans les relations de travail », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 45, 2005, p. 89-108.

¹²² Foucault M., *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966.

¹²³ Schwartz Y., « Travail et usage de soi » in *JE / Sur l'individualité*, Paris, Ed. Sociales, 1987, p. 181-207.

¹²⁴ Clot Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 2002.

seulement organisé par les concepteurs, les directeurs et l'encadrement, mais est aussi réorganisé par celles et ceux qui le font. « La poursuite de l'efficacité malgré tout » pour reprendre une autre expression de l'auteur n'aurait aucune chance sans l'engagement des collectifs de travail et la mobilisation subjective de ses membres.

Le travail pour celui qui le fait apparaît donc comme un espace chargé de sens, et la dimension économique de l'activité n'échappe pas à cet investissement subjectif. C'est ce que Bidet¹²⁵, se réclamant de l'anthropologie technique, montre par une étude monographique menée dans une grande entreprise de télécommunications. Les formes d'économie spontanée déployées dans l'activité *versus* « l'économie des économistes » sont indispensables à l'efficacité productive ; elles « donnent à lire le travail auquel se livrent les personnes pour tenter de stabiliser envers et contre tout leurs entours, pour interpréter 'ce dont il est question' dans leur univers professionnel, qu'il s'agisse de s'en démarquer ou de s'y inscrire »¹²⁶.

Les approches interactionnistes ne font que corroborer en présentant l'économie comme un ordre négocié « au sens où l'activité réellement effectuée résulte d'une nécessaire composition des injonctions managériales avec les conceptions que les différents groupes professionnels se font de la manière dont il convient de procéder »¹²⁷. Là aussi, il s'agit de voir quel sens les acteurs donnent à leur action dans la veine de la sociologie compréhensive, mais aussi quelles actions concrètes, quelles formes d'engagement, quelle « expérience économique » dans le quotidien professionnel développent-ils qui changent le sens même du travail.

On pourrait objecter à ces approches qu'elles ne proposent rien qui renouvelle et enrichisse l'espace paradigmatique de la sociologie du travail : l'acteur recentre les contraintes et les consignes de la direction autour de choix et de normes qui lui sont propres ; il convoque sa subjectivité afin de « battre le système » selon l'expression heureuse de la sociologie française des organisations ou pour « tirer la couverture à soi » comme le pointent les psychologues du travail à travers le processus de catachrèse. Rien de nouveau là ! Sauf que les nouvelles modalités d'engagement des salariés auraient ceci d'inédit qu'elles les montreraient capables de s'emparer de la logique du coût et de l'efficacité économique monopolisée jusqu'alors par

¹²⁵ Bidet A., 2001, *op. cit.*

¹²⁶ *Ibid.*, p. 230.

¹²⁷ Ughetto P., « L'économie au cœur du travail salarié », *Revue européenne d'histoire sociale – Histoire & Sociétés*, n°9, 2004, p. 39.

les équipes dirigeantes, qu'elles pourraient ainsi constituer des points d'émergence « d'un processus de subversion des normes gestionnaires »¹²⁸.

Aussi le travail peut-il être envisagé comme source d'émancipation pour Zarifian¹²⁹, dans la mesure où dans les rapports qui s'y nouent, l'individu-sujet s'engage subjectivement, par l'exercice de sa puissance, dans des devenirs où il module et contre-effectue les événements qu'il rencontre. La réaction d'un groupe de techniciens d'une grande entreprise de télécommunications à un projet de réorganisation est à cet égard symptomatique. L'événement en question donne lieu à invention, il oblige à initier une pensée et une action, en deçà de toutes les tentatives permanentes de standardisation et de rationalisation. Après une opposition frontale au projet de centralisation de leur activité, les techniciens s'en emparent – « contre-effectuent l'événement » – autour du concept de service en développant des propositions et des actions sur un registre large. L'événement appelle l'engagement, le groupe professionnel comme les subjectivités qui s'y confrontent n'en sortent pas indemnes. Les conflits sociaux qui ressortent de ce phénomène, les résistances que cet événement a générées dans un premier temps ne peuvent être compris qu'en considérant les modalités du rapport capital/travail : l'opposition frontale au projet des techniciens est une réponse à la désappropriation objective qu'ils perçoivent. Mais « la contre-effectuation » comme aboutissement nous renvoie au concept d'expérience du travail, qui montre comment les salariés peuvent, sur le mode individuel ou collectif, s'approprier le changement et inventer des stratégies modernisatrices alternatives.

Ces thèses que nous venons rapidement d'évoquer se démarqueraient de l'approche fondatrice, mettant en valeur les rapports sociaux propres au monde du travail salarié et tendant, de ce fait, à circonscrire assez strictement l'économie à la sphère gestionnaire et à ses acteurs. Puisant notamment son inspiration dans l'interactionnisme et dans la clinique de l'activité, elles convergeraient vers un paradigme de l'action au travail consistant à offrir une autre modalité de prise en compte de la pénétration de l'économie dans le travail contemporain.

Tout en soulignant toujours l'ambivalence de l'activité salariée – entre domination et émancipation – les tendances contemporaines en sociologie du travail ne tendent-elles pas à majorer la portée des résistances salariales, des micro-autonomies du travail, des usages de soi, des détournements de perspectives pour reprendre les termes de Zarifian ? Si l'on suit ce

¹²⁸ Lojkine J. (sous la direction de), *Les sociologies critiques du capitalisme*, Paris, PUF, 2002.

¹²⁹ Zarifian P., 2003, *op. cit.*

dernier, « les salariés développent une puissance d'invention certainement supérieure à ce qu'elle a été dans toutes les périodes historiques précédentes, mais dans des conditions d'éclatement et de désorganisation de leur pouvoir, et donc de leur capacité à développer des luttes émancipatrices »¹³⁰. L'action au travail que recèle la subjectivité recouvre-t-elle alors une capacité critique suffisante qui puisse engendrer les conditions et les formes dans lesquelles une véritable politique du travail naîtrait au sein d'un collectif ? L'affirmer ne revient-il pas à masquer le mode de dissolution de la pensée critique dans le management ?

La distorsion analytique est évidente qui consiste à vouloir penser les qualités émancipatrices du travail, en privilégiant une sociologie de l'acteur au détriment d'une sociologie de l'institution (du travail) et en consacrant l'idée de compromis (ou de régulation) qui gomme le caractère antagonique du rapport salarial. On ne saurait penser l'émancipation au travail en dehors d'une politique du travail, autrement dit d'un pouvoir politique des travailleurs faisant du travail le lieu d'une critique et d'une transformation de la reproduction du capital. En cela l'acteur au travail est politique, non seulement, par les micro-décisions de ses conduites au quotidien, des visions du monde social et dans un certain nombre de positions des choix partisans qui sont les siens¹³¹, mais aussi parce qu'il s'allie et se lie à d'autres pour résister à la logique gestionnaire et l'hégémonie managériale, pour s'appropriier les modalités de production, pour mieux lutter pour « l'appropriation des atomes de temps ».

Parce que le capitalisme a toujours été et restera nécessairement un système fondé sur l'économie du temps, toute politique du travail est aussi une politique du temps... c'est ce que traduisent les nouvelles guerres du temps et leur stratégie de domination et de résistance¹³², c'est ce que le projecteur des 35 heures a éclairé dans une structure médico-sociale dans laquelle nous avons enquêté.

2. La réappropriation du (temps de) travail : usages de soi et temps devant soi dans un centre de réadaptation

Naville considérait le temps de travail comme « l'enjeu le plus serré de la vie sociale »¹³³ en permettant par sa réduction non seulement le partage de l'emploi mais aussi la réorganisation

¹³⁰ Zarifian P., 2003, *op. cit.*, p. 175-176

¹³¹ Manière dont L. Demailly entend l'acteur politique. Demailly L., « Pour une représentation politique de l'acteur au travail. Les mutations des métiers relationnels » in Postel N., Sobel R. (coordonné par), 2005, *op. cit.*, p. 154-174.

¹³² Cf. Lojkine J., Malétras J-L., *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, 2002.

¹³³ Naville P., préface à l'ouvrage de Grossin W., *Le travail et le temps*, Paris, Anthropos, 1969, p. XI.

des temps sociaux. Les 35 heures ont certes ravivé l'enjeu, mais l'événement a-t-il créé les conditions et les formes permettant aux collectifs de s'emparer de la dimension temporelle pour en faire la clef de voûte d'une nouvelle politique du travail ? Si pour l'employeur, l'enjeu de l'organisation du travail reste celui de l'objectivation du temps et des capacités du salarié ; pour les salariés, il sera celui de leur réappropriation subjective, celui de la maîtrise du temps qui donne le sentiment d'un espace d'autonomie dans l'accomplissement de son travail. La réduction du temps de travail (RTT) a-t-elle été l'occasion de forger une nouvelle politique du travail visant « à libérer le travail tout en se libérant du travail »¹³⁴ ? Ou n'a-t-elle pas, *a contrario*, conduit les entreprises à reconsidérer la balance entre durée et intensité du travail, poursuivant par là même le processus de rationalisation managériale et organisationnelle des entreprises, qui tout en valorisant la participation des salariés, vise précisément à éliminer ces vestiges de maîtrise du temps que sont les méthodes clandestines, informelles de travail – qui ont pour but de se réappropriier les parcelles du temps – en les intégrant aux normes officielles pour resserrer les temps de production ?

Dans cette seconde partie empirique, il s'agira à partir d'un travail monographique portant sur un centre de réadaptation, de saisir les mutations (temporelles) du travail, et plus spécifiquement les transformations du rapport entre le temps devant soi et les usages de soi à l'aune de la RTT.

Le centre fait partie de l'UGECAM Nord-Est (Union pour la gestion des établissements des caisses d'assurance maladie) créée en 1999, qui regroupe dix établissements représentant 21 structures sanitaires et médico-sociales. Le centre de réadaptation met en œuvre des soins et des techniques de médecine physique et de réadaptation chez des sujets présentant des déficiences, des incapacités et des handicaps sévères secondaires à des lésions acquises du système nerveux central ; l'objectif est de permettre la réinsertion de ces sujets dans le milieu le plus ordinaire possible.

Avec l'accord du 29 juin 2001 sur la RTT, la nouvelle durée effective du travail est de 1600 heures par an pour le personnel à temps plein affecté à du travail de jour. Pour le personnel de nuit, cette nouvelle durée effective du travail est de 1540 heures par an soit 33h36 par semaine. Sur les 95 créations d'emploi en équivalent temps plein qui doivent compenser la RTT, 6,3 reviennent au centre de réadaptation. Sont considérées embauches compensatrices :

¹³⁴ Artous A., *Travail et émancipation sociale*, Paris, Syllepse, 2003.

les transformations de CDD en CDI lorsque le motif de contrat est le remplacement d'un salarié absent, la part d'augmentation ou de non-réduction des temps partiels.

L'organisation du travail est différente selon les services administratifs, médico-techniques et d'hospitalisation complète. Pour les premiers, l'horaire hebdomadaire des agents travaillant à temps plein est, majoritairement, amené à 37 heures sur la semaine. Les techniciens entretien-maintenance, les agents du service ressources humaines et les responsables administratifs restent quant à eux à un horaire hebdomadaire de 39 heures. Les agents travaillant 37 heures par semaine bénéficient de 9 jours de RTT contre 20 jours pour ceux travaillant à 39 heures. Seul le service accueil adopte, comme prévu dans le protocole d'accord, le travail en cycle de 6 semaines avec une moyenne de 35 heures de travail par semaine. Dans l'ensemble des services administratifs hormis le service accueil, l'horaire de travail n'est pas collectif, ce qui permet selon la note de synthèse sur l'application des 35 heures au centre de réadaptation « de couvrir une plage horaire journalière relativement étendue et de répondre au mieux aux besoins des services-clients ».

Pour les agents du service médico-technique, l'horaire hebdomadaire est maintenu à 39 heures. En contrepartie, les agents bénéficient de 20 jours de RTT à répartir sur l'année civile sachant que : pour faciliter les remplacements pendant les vacances d'été, les services d'orthophonie, neuropsychologie, éducation physique et sportive ont prévu d'accoler la moitié des jours aux congés d'été, les 10 autres jours étant répartis sur les autres périodes de l'année ; pour équilibrer leur fonctionnement, les services de kinésithérapie, d'ergothérapie et de radiologie ont prévu de répartir les jours RTT de façon continue sur la quasi-totalité de l'année jusqu'à épuisement du quota.

Pour les services d'hospitalisation complète, l'horaire hebdomadaire des agents est, en moyenne, sur un cycle de 6 semaines, de 35 heures pour les salariés affectés régulièrement au travail de jour et de 33h36 pour les salariés affectés régulièrement au travail de nuit. Les trois catégories de professionnels de ces services (les aides-soignants, les infirmiers et les agents hautement qualifiés) travaillent par roulement sachant que les aides-soignants et infirmiers assurent le service 24 heures sur 24, 365 jours par an.

Les conséquences de la RTT et la perception qu'en ont les salariés sont fonction de l'organisation du travail. Comme nous venons de le voir, l'horaire n'est pas collectif et les catégories de personnel ne sont pas soumises au même régime temporel. Alors que les kinésithérapeutes, les ergothérapeutes, une partie du personnel administratif, les médecins et les secrétaires médicales... ont un horaire hebdomadaire de 39 heures avec 20 jours de RTT,

les aides soignants, agent hôteliers, infirmières, hôtesses d'accueil... sont en cycles et n'ont pas de jours RTT. Les 35 heures poursuivent le mouvement de différenciation du travail par la segmentation des horaires. Au total, on compte 60 personnes en cycles, 35 personnes qui ont choisi la formule 39h + 20 jours, 5 personnes qui ont choisi la formule 37h + 9 jours.

Tous les salariés sont concernés par l'accord local de RTT. Mais la réalité temporelle est bien loin de l'affichage théorique. La situation des cadres, dont le temps est désormais décompté, est symptomatique. Une borne temporelle a beau être posée, le cadre continue souvent à travailler le temps qu'il lui faut pour remplir ses différentes missions. C'est encore sa charge de travail qui détermine son volume horaire, quitte à voir quelques heures écrêtées.

Le temps des cadres reste plus que tout autre subordonné aux objectifs du centre, il est conditionné par les contraintes marchandes et servicielles qui sont plus difficilement exécutables avec la diminution des temps de présence de chacun. Ainsi, c'est un temps contaminé par celui des autres – temps de présence et temps d'absence. L'intensification ne touche pas uniquement les cadres. Le fonctionnement du centre avec un effectif calculé au plus juste couplé avec les absences supplémentaires générées par les 35 heures rejaillit sur la qualité des temps travaillés. La fatigue se fait alors ressentir pour le personnel présent, qui en sus de son quotidien, doit assurer les tâches de la personne absente, « *habituellement rôdée sur son poste* ».

Le sentiment de dégradation des conditions de travail gagne du terrain : « *Entre une absence de 35 heures, une maladie ou une récupération de week-end, ça met tout de suite une équipe bancal. Les conditions ne sont plus maximum. (...) Le temps passe et on prend de l'âge, on récupère de moins en moins, les conditions sont de plus en plus difficiles par moment, de plus en plus fréquentes aussi. Ce qui fait que les gens craquent un peu !* » (entretien avec une aide-soignante). L'usure est réelle pour cette aide-soignante, mais tempérée par l'ambiance de travail qui permet que « *ça tourne* » même si l'équilibre demeure fragile : « *Heureusement, on se connaît bien. Ici, le centre a la chance d'avoir une équipe paramédicale soudée qui était, au 3/4 à l'origine de l'établissement. Donc on sait que le jour où parce qu'il y a de mauvaises conditions de travail dues à la fatigue énorme, ça a été un mot trop sec, une relation, un désaccord sur un planning, un 'pétage de plomb', on le comprend... On va aussi se cacher pour pleurer. Ça fait du bien...* ».

Réduire le temps de travail n'a pas seulement une conséquence directe sur son contenant (la durée et l'horaire), elle affecte également son contenu (la mise en œuvre de la force de

travail). Les 35 heures ne semblent pas avoir ouvert réellement la voie à une maîtrise plus grande des aspects internes et constitutifs du temps de travail au centre de réadaptation. Elles n'offrent pas l'occasion, non seulement de donner le pouvoir au salarié de le réduire, mais aussi de l'enrichir. La RTT, lorsqu'elle conduit à intensifier (augmenter l'intensité du travail) et à densifier le travail (diminuer les temps morts), affecte le temps que le salarié a devant soi ; elle conduit donc plutôt à un appauvrissement du contenu du temps de travail *via* la diminution, voire la disparition du temps devant soi.

Intensification et densification se conjuguent. Un syndrome marquant de cette réorganisation et rationalisation du temps de travail est la diminution des temps devant soi. Les salariés n'ont plus ce pouvoir sur le temps leur permettant de voir venir les choses, de programmer leur activité journalière de travail pour s'économiser, de souffler après avoir intensifié leurs efforts... Pris dans les urgences, ils n'ont plus de prise sur le temps, « *les 35 heures sont chronophages* » comme l'exprime la directrice du centre. « *Ne pas couler* », ne pas se laisser trop déborder, gérer au mieux les urgences... telles sont les priorités des salariés, qui soumis à une nouvelle discipline temporelle du fait de la réduction de leur durée journalière ou hebdomadaire de travail, sont contraints de choisir, non l'organisation qui les ménage ou leur plaît, mais celle qui leur permet d'aller plus vite, d'être plus « efficaces malgré tout ». Mais cette « efficacité malgré tout » reste fragile lorsqu'on travaille dans l'urgence, avec un effectif au plus juste, sans possibilité de se soustraire au flux tendu.

Il n'y a d'autres solutions pour les agents que de travailler plus dans un temps de travail réduit. C'est donc en sacrifiant le temps devant soi, ce temps transitionnel qui permet de travailler avec un certain confort, que les agents répondent au cumul des contraintes organisationnelles et servicielles. L'intensification du travail dans sa version contemporaine se joue de plus en plus sur ces temps de régulation par lesquels les salariés préservent une certaine maîtrise dans l'organisation de leur temps de travail. L'urgence même si elle n'a pas encore totalement eu raison de cette régulation autonome temporelle, empêche la construction d'un temps devant soi et remet du coup en cause le compromis établi par les agents entre leurs propres buts (préserver sa santé et trouver de la satisfaction dans l'exercice de son métier) et ceux de l'organisation (atteindre les objectifs et répondre au mieux aux besoins des patients et de leur famille).

L'urgence empêche de construire de bonnes conditions de travail. Elle fait pression sur les individus les obligeant souvent « *à bâcler les choses* » selon le mot d'une infirmière ; elle ne favorise pas l'écoute, l'échange, le lien social entre l'agent et le patient, gommant la

dimension sociale et relationnelle de la professionnalité – une aide soignante l’exprime ainsi : « *On s’arrange un maximum pour pouvoir gagner du temps, de ne pas perdre une minute sur la charge de travail que l’on a. On est obligé. On calcule maintenant... On se rend compte tout de suite quand on est hors temps... Quand on voit qu’il est 10h30 et qu’il nous en reste quatre, ça commence à être la panique à bord ! Le patient n’a ‘plus de tête’, on va dire... C’est un corps qu’on secoue, qu’on retourne, qu’on lève, qu’on bâcle !* » ; elle les contraint à une activité et une réactivité irréflechies ne leur permettant pas d’améliorer leurs pratiques – une ergothérapeute : « *On n’a pas trop de temps pour nous regarder fonctionner, pour évoluer au niveau de nos pratiques professionnelles entre nous.* » ; elle ne permet plus de se former et de se tenir informer, de lire la documentation interne et de l’analyser : « *On a beaucoup moins de temps. Il y a de moins en moins de temps pour tout ce qui fait partie de la formation continue, pour lire, pour discuter... ça devient difficile !* » selon un médecin. Et alors que les salariés sont soumis à une forte intensité du travail, ils ne sont pas pour autant plus épaulés et ressentent *a contrario* un sentiment d’abandon, les sources d’aide se tarissant, qu’on les cherche du côté des collectifs de travail qui se voient déstructurés et confrontés à l’individualisation du (temps de) travail, ou du côté de l’encadrement fonctionnel qui doit lui même faire face à une surcharge de travail qui le conduit le plus souvent à négliger le management des hommes.

Le temps devant soi fait aujourd’hui défaut, ce qui pèse sur les individus, sur leur santé, mais aussi sur le fonctionnement du centre. Le passage aux 35 heures a conduit à reconsidérer la balance entre durée et intensité du travail, réactivant en quelque sorte la lutte pour « l’appropriation des atomes de temps » ; il s’agit alors de réduire, voire de supprimer les temps considérés comme non fonctionnels comme les temps de pause. Or, la pause – temps devant soi qui permet de relâcher, mais aussi de prendre du recul par rapport à l’activité, d’y réfléchir, d’anticiper, de communiquer, de transmettre, etc. – est nécessaire, tant pour le salarié que pour l’organisation. Temps de résistance et temps de relâche, les temps de pause ne sont-ils pas aussi des temps de régulation qui donnent aux salariés du pouvoir sur le temps, qui leur permettent de voir venir, de mettre à distance, de s’approprier les choses sans les subir dans une immédiateté perturbante¹³⁵ ?

Intensification et densification du travail, diminution du temps devant soi, écrêtement d’heures... le manque de temps est un problème épineux que le recours à la flexibilité externe ne saurait résoudre à lui seul. La flexibilité externe est bien utilisée comme une variable

¹³⁵ De Coninck F., « Le temps devant soi », Communication au Colloque *Intensification du travail*, CEE/CEPREMAP/LATTS, Paris – 21-22 novembre 2002.

d'ajustement, les moyens étant prioritairement affectés à des professionnels qui vont pouvoir faire fonctionner correctement un service de soin, mais la dotation budgétaire ne permet pas de faire du remplacement tout azimut. Flexibilité interne et flexibilité externe se conjuguent pour faire fonctionner au mieux les différents services de l'hôpital.

Le personnel de santé souffre du manque de temps pour assurer l'ensemble des missions dont il se voit confier ; pour se former et réfléchir à son activité professionnelle, à la manière dont il l'exerce et aux conditions dans lesquelles elle se déroule ; pour développer ses compétences relationnelles et passer du temps avec le patient. Le régime temporel est plus contraint pour les personnels car il est plus serré pour l'établissement, qui est dans l'obligation de rationaliser son organisation (temporelle) du travail pour garantir la qualité de service.

3. Rationalisations temporelles : l'impossibilité de construire une politique du temps de travail lorsque le temps vient à manquer

Avec les 35 heures, une planification plus rigoureuse des absences prévisibles dans les différents services doit être organisée, pour à la fois répondre aux nécessités de service et respecter au mieux le choix des agents. Les nouveaux outils de gestion du temps de travail mis en place ne peuvent suffire à eux seuls pour organiser au mieux le temps des agents en fonction de l'activité du centre. L'encadrement a la responsabilité de la traduction des 35 heures : chaque responsable de service doit gérer les emplois du temps pour garantir la continuité et la qualité du service ; il doit trouver les meilleurs compromis pour pallier la dissociation entre temps de l'organisation et temps des individus ; il doit organiser ou pour le moins contrôler les arrangements informels des membres de l'équipe.

Chaque service a d'ailleurs un fonctionnement qui lui est propre et qui correspond à la nature de l'activité dispensée et aux prestations fournies. Par exemple, l'ensemble du service de kinésithérapie, gym, ergothérapie a choisi de travailler 39 heures avec 20 jours de RTT et n'a donc pas modifié l'organisation de la semaine ; il couvre des horaires de 8h30 à 18h30. Les kinésithérapeutes ont choisi l'organisation temporelle qui collait au mieux à leur charge. Pour assurer la permanence de 2 kinésithérapeutes le matin à 8h30, d'un le soir entre 18h et 18h30, avec la nouvelle contrainte des 20 jours de RTT, la solution la plus appropriée semblait la prise d'une semaine de récupération. Si pour les kinésithérapeutes, des arrangements sont trouvés entre les 9 thérapeutes : « *On arrive toujours à caser les 36 semaines* » de repos compensateur liées à la RTT, la mise en application des 35 heures, en l'occurrence la

compensation, est plus difficile dans les petits services – les orthophonistes par exemple qui ne sont que deux.

La formalisation accrue et les nouvelles règles temporelles, l'implication de l'encadrement, la bonne entente comme facteur d'efficience organisationnelle... n'éliminent pas pour autant les points d'achoppement. Plusieurs problèmes sont pointés par les médecins quant au fonctionnement du centre ou de la section : réunions impossibles ou difficiles à organiser ; organisation difficile de l'activité médicale ; augmentations des délais de consultation ; difficultés à assurer une permanence médicale continue et problèmes de sécurité ; travail à flux tendu ; fractionnement de l'activité ; limitation de l'activité ; obligation de définir des priorités et des choix ; tension entre les médecins ; difficultés de transmission des informations ; contact avec les familles restreint...

Le passage aux 35 heures n'a pas été assez offensif pour la majorité du personnel, et on pourrait pointer tous les services qui disent souffrir d'un manque de personnel, et en premier lieu les médecins, dont l'équipe est de moins en moins au complet du fait de la réduction de leur durée de travail : « *On arrive de moins en moins avec les 35 heures d'être 3 médecins, on est souvent 2 présents, ce qui veut dire effectivement une charge de travail à absorber plus importante* » (entretien avec un médecin). Pour l'équipe de médecins, qui n'a pas – à son grand dam – été étoffée suite aux 35 heures, il est impossible de tenir toutes les missions correctement. Faire avec 2 médecins au lieu de 3 lorsque qu'avec 3 c'était déjà compliqué, devient la quadrature du cercle.

L'accroissement de la flexibilité interne est la réponse à la diminution globale du volume horaire, que les embauches réalisées conformément à l'accord local UGECAM n'ont pas compensée. Pour les nécessités de l'organisation, le personnel permanent doit être flexible, disponible, polyvalent... il a à répondre aux urgences de l'organisation et adapter sa façon de travailler au rythme qu'elle lui impose. Le centre hospitalier, plus que jamais sous l'empire des 35 heures, a besoin d'agents sur lesquels il puisse compter, avec lesquels ils puissent établir des relations de confiance. L'équilibre est fragile et l'organisation ne peut tenir que si les salariés s'y investissent. L'investissement peut prendre différentes formes. Pour remplacer un collègue absent, l'agent va accepter de passer à temps plein ; pour assurer la qualité du service, l'agent va traiter les dossiers du collègue ; pour assurer une permanence à l'accueil, la secrétaire de facturation va tenir le poste, etc.

L'accroissement de la flexibilité se traduit aussi par une densification du travail pour tous les personnels. Les 35 heures ont d'ailleurs été un moyen d'impulser une autre façon de travailler et de diminuer la porosité des temps de travail : « *Les 35 heures nous ont permis quand même de faire évoluer les mentalités. Ça, c'est un point positif. Sans ça, on n'y serait pas arrivé. Là, on les met au 'pied du mur'. La loi, c'est la loi. Il faut qu'on fasse avec et que l'on revoit notre méthode travail... Chaque fois qu'on a possibilité d'éviter de perdre inutilement des heures, il faut les exploiter.* » (entretien avec le directrice de l'établissement). Tout le monde doit se sentir mobilisé et ne pas calculer son engagement personnel pour atteindre les objectifs et contribuer au bon fonctionnement du centre. « Le contrôle du temps par le temps signifie l'abolition tendancielle de toute forme de temps autre qu'organisationnelle »¹³⁶.

Pour le centre, les marges sont étroites pour solutionner les absences de personnels plus fréquentes, traiter la dissociation entre temps de l'organisation et temps des agents, et assurer la qualité du service. Les conséquences sont immédiates : on organise moins de réunions et sans rassembler tous les personnels ; on allonge les délais des consultations ; on joue et réduit donc les temps jugés les plus compressibles – le temps de dialogues avec les patients, le temps de contact avec leur famille.

Aussi, avec le système de récupération des kinésithérapeutes plus souvent absents, est-il de plus en plus dur de préserver la qualité de soins et de service : « *Certaines fois, je n'ai donc pas de kiné le lundi et le mardi. Ils récupèrent. Or, on a autant de patients à gérer... Chaque patient doit être pris en charge. On ne traite pas ici des 'dossiers papiers' ; on ne peut pas laisser le patient sur 'le coin du bureau' !* » (entretien avec la directrice de l'établissement).

Et c'est bien parce qu'« *on ne peut pas laisser le patient sur 'le coin du bureau' !* », que les salariés se mobilisent, qu'ils ne calculent pas leur engagement, qu'ils se rendent disponibles et acceptent d'en faire plus que leur autorise le compteur horaire, que prime une sorte de professionnalité éthique et civique qui est à la base de leur métier : « *L'intérêt de travailler dans un secteur de neurologie centrale. Les pathologies sont difficiles... Les lésions toujours avec des séquelles... Quand on a suivi un jeune tétraplégique de 20 ans qui ne retrouvera jamais ni la marche, ni la fonction de ses membres supérieurs, qui est en fauteuil électrique... On ne peut pas être 'rapiat' sur le temps ! Ce serait incohérent dans la démarche, dans l'approche de soins. C'est pour ça que les gens ne sont pas à calculer...* » (entretien avec une kinésithérapeute).

¹³⁶ Pinard R., 1997, *op. cit.*, p. 282.

Si les salariés ne sont pas « rapiats » sur le temps, ils en manquent pour autant. Le temps qui manque pressure au point parfois de sacrifier l'intérêt anthropologique et l'aspect relationnel et de se contenter du seul aspect technique qui ne permet d'apprécier son travail qu'à l'aune de l'intérêt cognitif¹³⁷. Pour faire face : traiter les urgences, absorber le travail de la collègue absente, répondre aux sollicitations de la hiérarchie... les aides-soignantes, pressées par le temps, remplissent techniquement leurs tâches, sans pouvoir exercer leur professionnalité pleinement, puisqu'elles sont dans l'obligation paradoxale de réduire le temps de dialogue, d'échange, de discussion... tout un travail de prévention qu'elles savent nécessaire pour la santé du patient.

Lorsque que « *le patient n'a plus de tête* », que ce n'est qu' « *un corps qu'on secoue, qu'on retourne, qu'on lève, qu'on bâcle !* » pour reprendre les termes d'une aide-soignante, parce qu'il faut assurer l'essentiel – « *le matériel* » – qui exclut le temps d'échange avec le patient, c'est la professionnalité même qui est altérée. Parce que les aides soignantes n'ont plus prise sur leur temps, et que par là-même leur identité professionnelle est mise en cause, on a affaire à un temps de travail, qui sur la face du contenu, n'est déjà pas choisi. Car conformément à leur éthique professionnelle, leur choix en ce qui concerne les aspects internes du temps de travail, est aussi celui qui permet de donner le temps nécessaire aux patients, celui qui privilégie l'aspect relationnel et le service qu'elles peuvent leur offrir pour soulager leur pathologie.

Ce sentiment de manquer de temps, d'être débordé, de travailler toujours dans l'urgence, d'avoir des dossiers en latence, de ne pas réussir à faire face... est partagé par l'ensemble des personnels, en particulier les personnels de santé. Si les salariés ont gagné du pouvoir quant à la détermination de la durée de leur travail et la manière de l'aménager, ils n'ont plus la maîtrise du (temps de) travail lui-même, c'est-à-dire l'organisation et le contenu de l'activité professionnelle. Sans insister davantage sur l'intensification du travail et le sentiment de dégradation des conditions de travail, l'analyse de contenu des entretiens montre des salariés et des collectifs de travail dessaisis des aspects internes du temps de travail. Les normes, rythmes, séquences, cadences... leur sont imposées par les pathologies à traiter, par les missions à assurer, par les urgences à gérer, par les objectifs à atteindre, etc. Le temps gagné sert alors souvent de l'aveu des interviewés pour récupérer du temps travaillé qui devient plus intense, plus tendu, plus éprouvant. L'autonomie acquise et renforcée porte sur le contenant (on gagne du temps – libre) mais pas sur le contenu (on travaille toujours en flux tendu, on

¹³⁷ Sur la distinction entre intérêt anthropologique et intérêt cognitif, voir la contribution de Aballéa F., « Activité de service et porosité des temps sociaux » in Durand C., Pichon A. (coord.), 2001, *op. cit.*, p. 49-62.

voit son travail intensifié, on se sent plus stressé...). Le rapport contenant/contenu est marqué par une asymétrie, l'action sur le contenant du temps de travail ne conduit pas nécessairement à une action sur le contenu.

Si les nombreux interviews réalisés montrent que la pensée critique est loin d'être tarie, force est de constater qu'elle n'a pas permis aux personnels de s'approprier les 35 heures, et qu'elle ne s'est pas traduite dans une véritable politique du temps de travail qui contribuerait au développement de ce que Zarifian nomme « le temps-devenir ». Les salariés engagés face à l'événement du passage aux 35 heures et au nouveau régime temporel lui étant inhérent arrivent toujours – tant bien que mal – à répondre aux objectifs de l'organisation. Mais il ne semble pas qu'ils soient en capacité de mettre en œuvre « le temps-devenir » – ce temps « pour bien travailler, pour apprendre, pour coopérer, pour penser ce que l'on fait, pour créer et déployer du sens »¹³⁸ – et repousser la dictature du « temps spatialisé ». Reste à en expliquer les raisons !

Bibliographie

- Aballéa F., 2001, « Activité de service et porosité des temps sociaux » in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck, p. 49-62.
- Adam P., Jacquot L., Setti N., juin 2005, *De la difficulté de construire un temps vraiment choisi. Les temps des 35 heures dans un organisme de Sécurité Sociale*, Nancy, CERIT/GREE sous la direction de l'ILSTEF.
- Artous A., 2003, *Travail et émancipation sociale*, Paris, Syllepse.
- Bidet A., 2001, « Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, 43, p. 215-234.
- Clot Y., 2002, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- De Coninck F., 2002, « Le temps devant soi », Communication au Colloque *Intensification du travail*, CEE/CEPREMAP/LATTS, Paris, 21-22 novembre.
- Demailly L., 2005, « Pour une représentation politique de l'acteur au travail. Les mutations des métiers relationnels » in Postel N., Sobel R. (coord.), « Action et domination dans les relations de travail », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 45, p. 154-174.
- Foucault M., 1966, *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard.
- Grossin W., 1969, *Le travail et le temps*, Paris, Anthropos.

¹³⁸ Zarifian P., 2003, *op. cit.*, p. 11.

- Jacquot L., « Penser la dialectique du travail : l'action sous l'hégémonie managériale » in Postel N., Sobel R. (coord.), 2005, « Action et domination dans les relations de travail », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 45, p. 89-108.
- Lojkine J. (dir.), 2002, *Les sociologies critiques du capitalisme*, Paris, PUF.
- Lojkine J., Malétras J-L., 2002, *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan.
- Marx K., 1961, *Misère de la philosophie. Réponse à la philosophie de la misère de M. Proudhon*, Paris, Ed. Sociales (1847).
- Pinard R., 1997, *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Rolle P., 1985, « A l'origine de la sociologie du travail, proudhonisme et marxisme » in *Le travail et sa sociologie*, Paris, L'Harmattan, p. 97-114.
- Rolle P., 1997, *Où va le salariat ?* Lausanne, Page deux.
- Schwartz Y., 1987, « Travail et usage de soi » in *JE / Sur l'individualité*, Paris, Ed. Sociales, p. 181-207.
- Touraine A., 1994, « Préface », in de Coster M., Pichault F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, p. V-XII.
- Ughetto P., 2004, « L'économie au cœur du travail salarié », *Revue européenne d'histoire sociale – Histoire & Sociétés*, n°9, p. 31-41.
- Zarifian P., 2003, *A quoi sert le travail ?* Paris, La Dispute

- XIII -

JACQUOT L., 2008, 5^e Conférence intermédiaire du Comité de Recherche 52 (Sociologie des groupes professionnels) de l'Association Internationale de Sociologie, « Le modèle des professions en question : apports et limites du professionnalisme », *Management et néo-libéralisme. Les « managers de proximité » face aux nouveaux modes de gouvernement des organismes de Sécurité sociale*, Oslo University College, Norvège, 12-13 septembre

Management et néo-libéralisme.**Les « managers de proximité » face aux nouveaux modes de gouvernement
des organismes de Sécurité sociale¹³⁹****Introduction**

Le néo-libéralisme consacré dans la dernière décennie du vingtième siècle en France a conduit à repenser le périmètre de l'action publique tout en modernisant les organisations par lesquelles elle se met en branle. Sa croyance dans l'efficacité de la logique du marché a conduit à l'ouverture de nouveaux espaces au mécanisme concurrentiel sans pour autant invalider le rôle de l'Etat. Aussi est-il impossible de comprendre la modernisation de la Sécurité sociale sans penser l'intervention croissante de l'Etat depuis deux décennies pour réformer le modèle social français.

On peut d'ailleurs considérer la Sécurité sociale comme un terrain d'étude de choix pour le sociologue du travail tant par l'ampleur des mutations qui doivent permettre l'accouchement d'« une nouvelle gouvernance » que par les orientations qu'elles sous-tendent ; elle apparaît comme le réceptacle, et du néo-libéralisme érigé en solution politique (Denord, 2007), et du managérialisme qui l'accompagne et le relaie dans les organisations. Ce texte pose l'hypothèse que néo-libéralisme et managérialisme vont de pair : la re-marchandisation (Palier, 2006) qui a présidé aux réformes de la protection sociale marquées au sceau du néo-libéralisme n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement des organismes, leur mode d'organisation du travail, leur régime de mobilisation de l'emploi.

A l'instar de l'administration publique, la Sécurité sociale devrait se moderniser et s'en remettre à des indices d'efficacité et de rentabilité conçus dans le secteur privé. Les nouveaux chantiers qui sont conduits pour penser l'organisation et le management différemment empruntent au système de description, d'explication et d'interprétation du monde mobilisant les catégories de la gestion privée (Chanlat, 2003), un managérialisme qui semble faire montre par là-même d'un retournement de l'histoire. La construction de la Sécurité sociale ne s'est pas faite dans une quelconque neutralité gestionnaire, mais au contraire dans une institution résolument militante inscrivant le mode de gestion de la Sécurité sociale dans une vision sociétale (Fontaine, 2006). Or, le mouvement de réformes sans précédent qui tend à

¹³⁹ Ce papier reprend et enrichit l'analyse sur la modernisation des organismes français de Sécurité sociale que j'ai esquissée dans deux communications. La première a été présentée aux XI^e Journées Internationales de Sociologie du travail à Londres en juin 2007, la seconde aux journées d'études du réseau thématique « Travail, Emploi, Organisation » de l'Association Française de Sociologie à Strasbourg en novembre 2007.

adapter l'institution aux transformations de l'économie mondiale et aux mutations de la société française opte essentiellement pour des solutions techniques, comptables et/ou organisationnelles introduisant des modes de gestion empruntés au monde de l'entreprise.

Néo-libéralisme et managérialisme infléchissent et transforment les modes de gouvernement des organismes de Sécurité sociale (caisses d'allocations familiales, caisses primaires d'assurance maladie, caisses régionales d'assurance maladie, unions de recouvrement de la Sécurité sociale et des allocations familiales, etc.). Pour penser ces inflexions et ces transformations, comment ne pas parler des cadres intermédiaires qui cristallisent un certain nombre d'évolutions et qui sont dans une tension forte : tout à la fois aux avant-postes quant à la modernisation de leur administration et en première ligne face aux retombées des rationalisations organisationnelles et managériales ?

En m'intéressant dans cette communication au groupe professionnel des « managers de proximité » des caisses de Sécurité sociale, je tenterai de contribuer à une sociologie de l'activité managériale sous l'empire du néo-libéralisme. Après un rapide état des lieux et une mise au jour des principes qui président à la modernisation du système français de protection sociale, je caractériserai dans un second temps le régime de mobilisation qui se dessine pour les salariés des différentes caisses de Sécurité sociale. Je tenterai enfin de saisir les mutations qu'il induit quant à l'activité de l'encadrement à travers la figure du manager de proximité.

1. Moderniser la Sécurité sociale pour une meilleure « gouvernance »

1.1. État des lieux

Plus de 30 ans séparent l'ouvrage fondateur d'Henri Hatzfeld (1971) sur les origines du système français de Sécurité sociale et celui de Bruno Palier (2002) sur les réformes engagées surtout depuis le début des années 1980 qui visent à l'adapter au nouveau contexte économique et social.

« Longtemps parent pauvre de l'historiographie contemporaine, l'histoire de la protection sociale occupe aujourd'hui un nombre croissant de chercheurs » (Valat, 2001, p. 1). Elle occupe non seulement des historiens, mais aussi de plus en plus des sociologues et des politologues, qui à travers le prisme de la question de la protection sociale, de la transformation du modèle sur lequel elle est adossée, tentent de saisir aussi les mutations de l'État social.

Les analyses convergent dans le constat de l'impossibilité de maintenir le système français de protection sociale et du coup dans la nécessité de le réformer. D'aucuns pointent d'ailleurs les « défauts congénitaux » du modèle français (Lefebvre & Méda, 2006), dont le choix d'une sécurité sociale professionnelle fondée sur le salariat, n'hésitant pas à s'attaquer au lien entre le salaire direct et la Sécurité sociale, à ce que Bernard Friot (1998) appelle la socialisation du salaire, qui est pour lui la caractéristique essentielle de l'emploi et de la protection sociale à la française.

Même si de nouvelles politiques et de nouveaux modes de financement ont vu le jour, le système français de Sécurité sociale est toujours financé en grande partie par des cotisations assises sur la rémunération des salariés¹⁴⁰. Bien que le modèle qui se construit progressivement à l'aube des Trente Glorieuses asseye la protection sur l'exercice d'une activité professionnelle, il n'en obère pas les visées universalistes que l'on trouve dans l'ordonnance fondatrice de 1945, dont le but final est la réalisation d'un plan qui couvre l'ensemble de la population contre l'ensemble des risques sociaux : chômage, vieillesse, maladie, pauvreté...

Le modèle français se construit en hybridant les logiques s'inspirant des buts beveridgiens (couverture universelle, système unique) et utilisant des moyens bismarckiens (assurance sociale). On a affaire alors à un système articulant deux logiques de solidarité collective : celle de la solidarité distributive, étant entendu qu'ensemble, l'universalité, l'unicité et l'uniformité orientaient vers une portée de redistribution recherchée ; celle de la solidarité contributive (et commutative), *via* l'affiliation liée à l'activité professionnelle et s'accompagnant du paiement de cotisations sur les revenus de cette activité (Laot, 2005).

La Sécurité sociale est la pièce maîtresse de cet édifice. Elle est composée d'un ensemble de régimes publics pour les salariés de l'industrie et du commerce (le régime général), les non-salariés, les salariés du secteur public (les régimes spéciaux) et des régimes complémentaires de retraite. Je me focaliserai dans ce papier sur le régime général qui repose sur une hiérarchie d'organismes locaux, régionaux et nationaux, structurés par nature de risque, gérés paritairement et placés sous la tutelle du Ministère chargé de la Sécurité sociale. Au 31 décembre 2007, ces organismes totalisent 170 794 agents pour gérer des prestations retraites, maladie, invalidité, décès, accidents du travail, ainsi que les prestations familiales, la couverture maladie universelle (CMU) et le revenu minimum d'insertion (RMI). 97,6% sont

¹⁴⁰ Bien que les cotisations sociales n'aient progressé que de 4,2% en 2006 en raison de la forte croissance des exonérations : +13% par rapport à 2005, elles constituent plus de 54% des recettes.

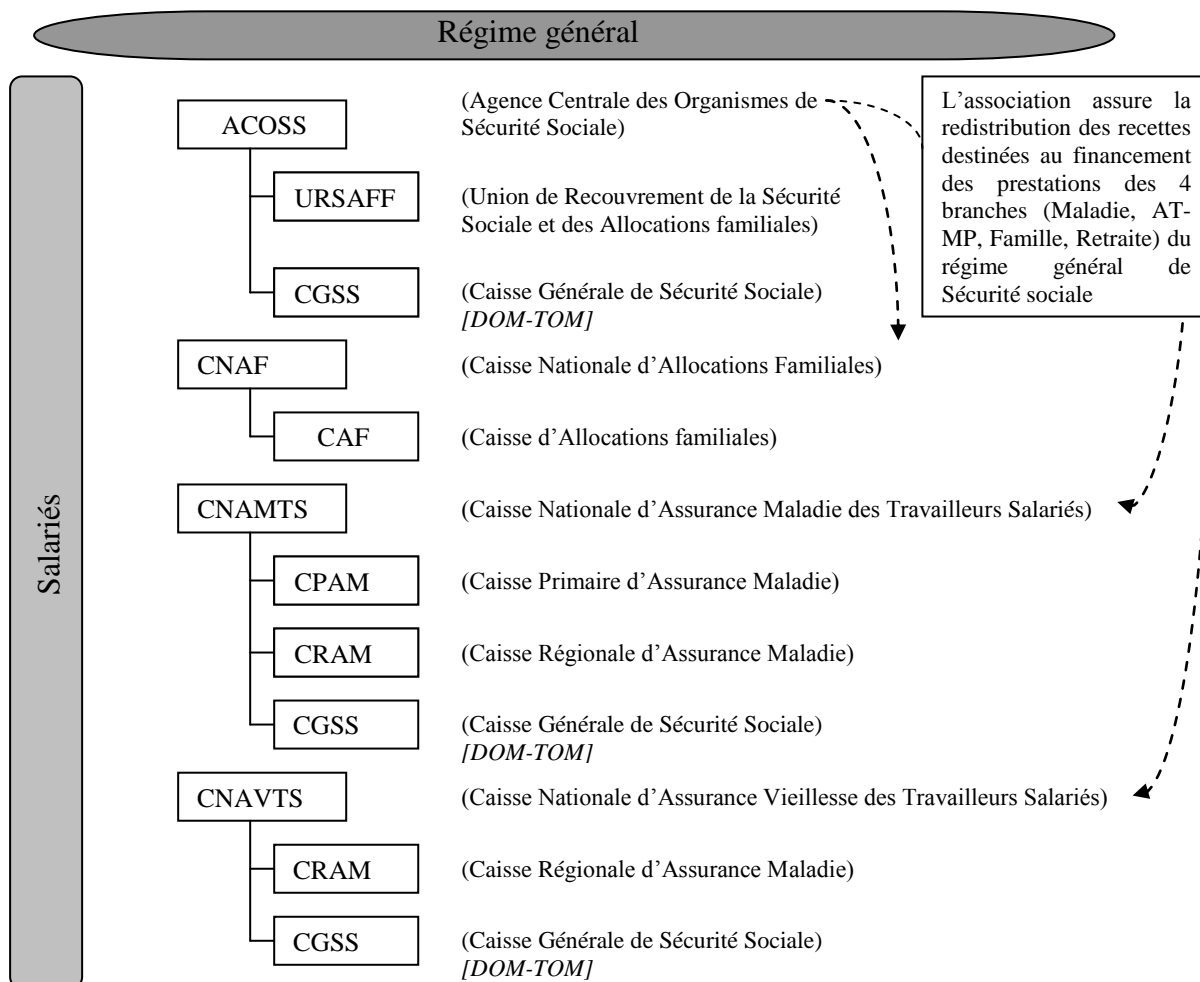
des personnels Convention Collective ; 96 % des agents sont bénéficiaires d'un CDI et $\frac{3}{4}$ des effectifs permanents sont des femmes.

Répartition des effectifs des organismes de Sécurité sociale selon le statut et la nature du contrat de travail au 31/12/2007

	CDI		CDD		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Personnel Convention collective	161 264	96,8	5 834	3,2	166 648	100
Autres personnels	2 267	56,3	1 758	43,7	4 025	100
Personnel Fonction Publique	92	76,0	29	24,0	121	100
Ensemble	163 623	95,8	7 171	4,2	170 794	100

Source : Les personnels des organismes de Sécurité sociale en 2007, Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, Paris, mars 2008.

Organigramme du régime général



Source : <http://www.securite-sociale.fr>

1.2. De la crise...

La mise en place de la Sécurité sociale au sortir de la libération consacre le rejet de l'assistance pour une technique de protection sociale à la fois nouvelle et mieux adaptée à la situation des salariés : les assurances sociales (Palier, 2002). Le système instauré est singulier de par les finalités initiales qui font écho aux objectifs du plan de Beveridge – universalité (l'ensemble de la population couverte contre l'ensemble des facteurs d'insécurité), unicité (une seule entité organique) et uniformité (égalité de traitement dans les prestations et dans les bases de prélèvements) – que l'on cherche à atteindre par des moyens d'inspiration bismarckienne faisant du travail la base déterminante de l'établissement du droit reconnu aux prestations (Laot, 2005).

Gøsta Esping-Andersen (1999) verra dans ce « salaire familial » qui lie la plupart des droits sociaux au travail un des inconvénients inhérents à ce modèle qu'il qualifie de « conservateur-corporatiste ». Parce que le régime général de Sécurité sociale repose principalement sur les cotisations et contributions assises sur les rémunérations, il réclame une situation de plein emploi. « La Sécurité sociale est liée au plein emploi par un double lien : elle le favorise, mais elle en a besoin » affirme Henri Hatzfeld (2004, p. XVII).

Or, l'effritement de la condition salariale à partir des années 1970 marqué par la massification du chômage et la précarisation des statuts d'emploi remet en cause les fondements d'un système de protection sociale fondé sur le travail. Ce système est d'autant plus attaqué qu'il pèse plus lourdement sur l'emploi dans un contexte de concurrence mondialisée.

Les déficits récurrents de la Sécurité sociale apparaissent alors comme les stigmates de la crise d'un modèle qui serait inadapté au nouveau contexte socio-économique. Le déficit du régime général est d'un peu moins de 10 milliards d'euros en 2006, alors qu'il était encore de 12 milliards deux ans plus tôt. Il se répartit désormais entre ses 3 grandes branches qui connaissent sur la période 2005-2007 des évolutions contrastées : réduction substantielle du déficit de la CNAM maladie, creusement de celui de la CNAV sur toute la période, augmentation de celui de la CNAF en 2005 et 2006 avant d'amorcer une diminution en 2007¹⁴¹.

¹⁴¹ Julien Duval (2007) entend renverser les termes du problème, en parlant non pas de « déficit », mais d'un besoin de financement affiché par les 3 branches.

Soldes par branches du régime général

En milliards d'euros	2004	2005	2006 (p)	2007 (p)	
				Avant PLFSS	Après PLFSS
Maladie	-11,6	-8,0	-6,0	-5,1	-3,9
Accidents du travail	-0,2	-0,4	0,0	0,2	0,1
Vieillesse	0,3	-1,9	-2,4	-3,5	-3,5
Famille	-0,4	-1,3	-1,3	-0,9	-0,7
Total régime général	-11,9	-11,6	-9,7	-9,4	-8,0

Source : *Les comptes de la Sécurité sociale*, Rapport septembre 2006.

Cette crise qui se traduit par des soldes négatifs qui est aussi une crise de l'État social appelle à gouverner autrement la Sécurité sociale.

1.3. ...à « la nouvelle gouvernance de la Sécurité sociale »

Les contradictions du compromis institutionnel auquel aboutit le plan français de Sécurité sociale entre l'universalité visée par Beveridge et les pratiques assurancielles de Bismarck ne se révéleront que lorsque les ressources du système ne pourront plus correspondre à ses dépenses (Palier, 2002). Pour faire face au chômage et aux déficits, les différentes actions correctives proposées n'ayant pas suffi, de véritables réformes seront conduites qui infléchiront l'orientation bismarckienne du modèle français d'assurances sociales.

La création du RMI en 1988 et l'institution plus de 10 ans après de la CMU doivent permettre de pallier les effets de la crise économique et d'aider ceux qui ne peuvent bénéficier des prestations liées au travail : les « exclus » du marché de l'emploi. Ces mesures rendent compte du processus de démarquage par rapport au modèle bismarckien, tout comme l'adoption de nouveau mode de financement. Aussi, la création en 1990 de la contribution sociale généralisée conçue comme un prélèvement obligatoire sur l'ensemble des revenus des ménages marque-t-elle une réduction de la place des cotisations – les revenus liés au travail – dans le mode global de financement.

« Sauver », « adapter », « moderniser » ou « gouverner » autrement « la Sécu »... consiste déjà – quelle que soit l'expression mobilisée – à maîtriser les dépenses sociales. Et la crise financière s'expliquerait aussi en partie par une crise de management, ce qui légitime en 1995 l'instauration d'un vote annuel par le Parlement d'une loi de financement de la Sécurité sociale (plan Juppé). En sus des plans de redressement des comptes de la Sécurité sociale

adoptés par le Parlement depuis 1996, la réforme Fillon des retraites de l'été 2003 et celle de Douste-Blazy du système de santé de l'été suivant contribueront – tout en cherchant à équilibrer les comptes de la Sécurité sociale – à la refondation du système.

Si les régimes bismarckiens sont ceux qui rencontrent les difficultés les plus graves et ont le plus besoin de se transformer, s'ils sont plus enclins à la résistance au changement, il ne faut pas néanmoins minorer les réformes qu'ils ont adoptées pour Bruno Palier (2006). Le cas de la France fait montre d'un certain nombre d'innovations – des nouvelles prestations d'assistance aux nouveaux modes de financement – et qui conduisent à une dualisation progressive de la protection sociale, avec d'un côté l'univers des assurances sociales où la solidarité professionnelle joue un rôle central, et d'un autre côté, celui de la solidarité nationale où les prestations sont accordées en fonction des ressources. Cette dualisation peut se lire comme la conséquence symptomatique de la conversion française au néolibéralisme (Duval, 2007). Les modifications des éléments qui au moment de la mise en place étaient les parties d'un tout cohérent : l'étendue de la protection sociale, son mode de financement, son mode de gestion (Fontaine, 2006), tout comme l'ouverture de nouveaux espaces aux assureurs privés, attestent de l'orientation libérale des changements structurels qui dessinent les contours de la refondation de la Sécurité sociale. Cette refondation concerne aussi la « gestion des ressources humaines » de l'institution, qui doit réviser ses principes de fonctionnement, adapter son organisation et mobiliser ses personnels. Le managérialisme est l'autre courant qui infléchit le fonctionnement des caisses. Il est en quelque sorte le cheval de Troie du néolibéralisme : en légitimant le changement que ce dernier préconise, il cache une volonté politique de modification de notre système de protection sociale.

2. Vers quel régime de mobilisation pour les salariés de la Sécurité sociale ?

L'importance des enjeux d'« une nouvelle gouvernance » de la Sécurité sociale face à la dégradation financière qui l'ébranlerait renvoie à la nécessité de faire émerger de nouveaux principes et de nouvelles modalités de régulation pour penser autrement la manière de faire la protection sociale. Elle tend à jeter l'ombre sur le processus de modernisation organisationnelle et managériale que les organismes ont engagé, oubliant que les transformations structurelles ne sauraient être viables si elles ne s'accompagnaient pas d'une évolution des organisations. Ces dernières sont d'ailleurs sommées d'être plus performantes et plus efficaces dans le cadre d'une substitution d'une logique de service à une logique de production, comme si l'orientation d'une politique sociale que l'on voudrait « productiviste »

réclamerait une démarche de *reengineering*, autrement dit une réorganisation globale des différentes caisses. Elles sont donc invitées par le discours managérialiste à changer en profondeur en empruntant, voire en se convertissant, au modèle industriel où la satisfaction de l'utilisateur, la maîtrise des coûts et la gestion souple de l'organisation font office de leitmotiv.

A défaut de proposer une caractérisation synthétique d'une réorganisation émergente¹⁴², on peut identifier 3 pièces maîtresses – 3 leviers – permettant à la Sécurité sociale d'adapter son (ses) organisation(s) : la mutation technologique et les changements organisationnels ; les nouveaux outils de gestion et de pilotage ; les nouvelles techniques de management.

2.1. Des rationalisations technologiques et organisationnelles

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis non seulement de faire des gains de productivité, mais aussi de consacrer le passage d'une logique productive à une logique servicielle qui met de plus en plus l'accent sur l'amélioration de la qualité de service. Elles servent la mise en place d'organisations réactives et souples, devant être capables de répondre aux exigences, dont certaines sont encore inconnues. Le recours à ces nouvelles technologies a permis la réalisation de gains de productivité considérables, la coproduction de services et le développement d'une offre de services dématérialisés, sans pour autant conduire à une réduction des effectifs, qui n'ont enregistré qu'une baisse de 2% de 1990 à 2005. La limitation de la masse salariale ayant tenu lieu de politique de l'emploi (Fontaine, 2006), une relation de causalité entre innovation technique et diminution du personnel ne peut néanmoins pas être exclue.

La mise en place d'un nouvel applicatif de gestion dans un service Rentes d'une CPAM doit contribuer à l'optimisation du processus de gestion des rentes. Les objectifs affichés sont : l'harmonisation des pratiques des techniciens, le développement de leurs performances et l'amélioration de la qualité de service. L'outil une fois mis en place devrait également faire passer le service de 5 à 2 agents.

Afin de rendre le fonctionnement des organismes plus efficient, une série de changements organisationnels est amorcée. Du projet de loi de financement de la Sécurité sociale visant à

¹⁴² Pour esquisser un tableau de cette réorganisation que vivent les organismes de Sécurité sociale, je m'appuierai sur 45 études monographiques réalisées par les étudiants en formation initiale et en formation continue dans le cadre de la licence professionnelle « Management d'une équipe dans la protection sociale » (Université Nancy 2) dont la responsabilité pédagogique m'incombe. On trouvera en annexe la liste de ces travaux monographiques menés durant les années universitaires 2006-2007 et 2007-2008 avec le nom de leurs auteurs.

étendre les possibilités de mutualisation des caisses aux réorganisations des services en leur sein, en passant par la centralisation des activités, il s'agit de mettre en place des rationalisations organisationnelles pour réaliser des économies sur les dépenses de fonctionnement pouvant générer une réduction et/ou un transfert des agents.

Des réorganisations de service sont opérées : le service Enquêtes-Missions-Contrôle de telle CPAM chargé de tenir la comptabilité, d'assurer la gestion de trésorerie et d'exercer une mission de contrôle sur le plan budgétaire et sur les dépenses de prestations est réorganisé en juin 2004 ; dans une autre CPAM, c'est l'accueil téléphonique qui doit assumer un changement d'organisation pour mettre en place une plate-forme de services téléphoniques ; une URSSAF, quant à elle, doit réviser toute son organisation pour répondre aux objectifs de la Convention d'Objectif et de Gestion (sur les COG, voir ci-après) et placer le cotisant au cœur de ses préoccupations.

Des centralisations d'activités sont conduites comme celle de cette CPAM dont l'activité flux interne était auparavant traitée par chaque centre de paiement et qui est désormais centralisée depuis septembre 2006.

Le choix de la mutualisation dans les caisses comme celle de cette CPAM qui se voit affecter 5 grands pôles d'activité spécialisés ouvre la voie à la certification et permet une harmonisation des pratiques, la mise en place de processus et la rédaction de procédures correspondantes qui transforment les pratiques de travail.

Le chantier d'innovations est important : mutualisations au niveau régional de certaines fonctions support et d'expertise, rapprochement d'organismes, regroupements d'activité métiers, rationalisations des différents processus d'activité, etc. Pour accompagner et permettre ces changements organisationnels vis-à-vis desquels « *les agents ne font même plus attention tellement ils sont habitués* » selon les dires d'un manager, les organismes peuvent s'appuyer sur de nouveaux outils de gestion et de pilotage... un socle commun de dispositifs nationaux et locaux censé aider les acteurs dans leur activité opérationnelle et stratégique (Bancel-Charensol & Jougleux, 2003). Ces dispositifs pour reprendre la définition de Valérie Boussard « regroupent un ensemble de solutions, démarches, techniques, outils, savoirs, d'ordre matériel ou symbolique, interdépendants les uns des autres » (2008, p. 37).

2.2. De nouveaux outils de gestion

Sans vouloir minorer le poids des pratiques discursives dans la conduite du changement, force est de constater que l'institution s'est dotée d'une batterie de méthodes et d'outils nouveaux qui bouleversent l'organisation des caisses à un rythme et un degré sans précédent. Dans ce socle d'outils, les conventions d'objectifs et de gestion (COG) tiennent une place particulière.

Le titre 1^{er} de l'Ordonnance n°96-344 du 24 avril 1996 prévoit que, dans le respect des lois de financement de la Sécurité sociale, des COG comportant des engagements réciproques des signataires seront conclues par l'État avec les organismes nationaux du régime général. La CNAM pour les branches Maladie, Maternité, Invalidité, la CNAV pour la branche Vieillesse et Veuvage, l'ACOSS pour la branche du Recouvrement et la CNAF pour la branche Famille négocient désormais les conventions pour 4 ans.

Les COG déterminent les objectifs pluriannuels de gestion à atteindre et les budgets correspondants. L'intérêt pour les organismes est de leur permettre d'avoir une meilleure visibilité en matière de budget. En échange, les COG prévoient un lien direct entre les crédits et l'atteinte des objectifs stratégiques de chaque branche. Elles sont déclinées au niveau local par les Contrats Pluriannuels de Gestion (CPG) signés entre les caisses nationales de Sécurité sociale et les organismes qui dépendent d'elles. Les CPG récapitulent les objectifs à atteindre dans les différents domaines d'activités de l'organisme. Tous les objectifs font l'objet d'un plan d'action qui décrit l'application concrète des moyens mis en oeuvre pour les atteindre. Les résultats chiffrés tirés d'indicateurs impliqueront le report total ou partiel des budgets des organismes d'une année sur l'autre.

Si les COG diffèrent selon chaque branche ou régime en fonction des axes stratégiques qui lui sont propres (« être acteur de la politique familiale » pour la CNAF, « renforcer le contrôle et la lutte contre le travail dissimulé » pour l'ACOSS, « placer la gestion du risque au cœur de l'action de l'assurance maladie » pour la CNAMTS, « réussir la mise en oeuvre de la réforme des retraites » pour la CNAV, etc.), des objectifs généraux sont partagés (favoriser la qualité de service, optimiser la gestion de trésorerie, améliorer le pilotage pour renforcer l'efficacité globale des branches).

Les COG et leur traduction locale – les CPG qui, à des fins opérationnelles, peuvent aussi être déclinés en plans de développement local – constituent alors les principaux leviers de modernisation des organismes et d'amélioration de leur performance via de nouvelles rationalisations et formalisations des activités professionnelles.

Une URSSAF, pour obtenir la certification de service, s'est lancée dans une série de démarches qui respecte un programme défini par l'ACOSS. Ce programme prévoit notamment l'adoption des Standards des Pratiques Recommandées (SPR) qui constituent un ensemble de pratiques éprouvées et qui sont communiquées sous formes de modes opératoires, de lettres circulaires et collectives, d'ordinogrammes et de questions dans un

tableau. L'homogénéisation des pratiques de toutes les URSSAF rendra plus facile les mutualisations.

Une CAF, pour répondre aux objectifs fixés par la COG 2005-2008 concernant les délais de traitement des demandes d'allocations – un maximum de 15 jours dans 85% des cas, 10 jours pour les dossiers prioritaires des minima sociaux – a développé la polyvalence des agents capables aussi bien de liquider un dossier que d'assurer l'accueil physique ou téléphonique. Par ailleurs, pour assurer un taux d'accès d'au moins 90% concernant les appels téléphoniques des allocataires – autre objectif de la COG – un centre d'appels regroupant une quinzaine de téléconseillers a été créé. Le seul service des relations à l'allocataire, pour adapter son fonctionnement aux buts qui lui sont assignés et rendre compte des résultats obtenus, utilise une multiplicité d'outils de contrôle, de suivi et d'évaluation : tableau prévisionnelle des absences, tableau de performance des unités, tableau de bord journalier, tableau d'entraide, tableau de renforts du centre d'appels, tableau de statistiques individuelles, tableau de suivi des objectifs, tableau d'analyse de la qualité, etc.

Les objectifs fixés par les COG conduisent à mettre en place des indicateurs de mesure de la performance, à se réorganiser en conséquence et à se doter de nouveaux outils communs de pilotage et de gestion, tentant d'impulser par là-même une transformation des modèles de production. La référence au réseau – au travail en réseau – se retrouve dans toutes les COG signées entre l'État et les caisses nationales, invitant de manière implicite les organismes à substituer la forme réticulaire à la forme bureaucratique des organisations. Les changements organisationnels et les pratiques de travail adoptés par les organismes de Sécurité sociale sous l'effet des COG sont-ils si homogènes que l'on puisse affirmer qu'un nouveau modèle soit en train de se construire, empruntant à la configuration idéologique de « la cité par projets » (Boltanski & Chiapello, 1999) ?

Les études monographiques semblent montrer aujourd'hui des modèles hybrides, héritant des modèles anciens – taylorien et bureaucratique – et empruntant aux pratiques plus « innovantes ». Dans une même branche – prenons ici la branche Famille de la Sécurité sociale – toutes les caisses n'empruntent pas les mêmes voies, en particulier parce que les attributs organisationnels pour parler comme Henry Mintzberg (1998) ne sont pas les mêmes. Si les caisses semblent doter d'un socle commun d'outils de gestion et de pilotage comme nous l'avons dit plus haut – notamment sous l'impulsion des tutelles, elles n'aboutissent pas forcément aux mêmes configurations organisationnelles. L'étude de Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux (2003) montre qu'il y a un usage diversifié des outils, celle de Ariel Eggrickx et Alain Briole (2003) montre que les démarches transversales et participatives qu'appellent les COG peuvent se heurter aux facteurs de contingence (l'âge de l'institution, la taille de la CAF, le système technique, etc.).

Les deux études citées montrent également qu'on ne peut faire table rase d'un modèle d'organisation – en l'occurrence celui de la bureaucratie mécaniste – qui a fait ses preuves de longues années et qui a imprimé des pratiques et habitudes de travail. L'approche bureaucratique – caractérisée par la division du travail et la différenciation entre unités, voire leur cloisonnement – efficace pour la gestion de dossiers en masse, pèse lorsqu'il s'agit de développer des démarches transversales et participatives dans l'objectif d'assurer un meilleur service de qualité. Aussi le changement ne conduit-il pas à une totale rupture avec la logique bureaucratique. « En période de changement, la bureaucratie doit absolument réussir à fonctionner avec les différents réseaux d'acteurs » (Eggrickx & Briole, 2003, p. 21). On a donc affaire à des modèles hybrides où se superpose à la structure bureaucratique un fonctionnement de type réseau. Les COG induisent d'ailleurs un nouveau type de management par objectif qui consiste à fixer précisément les résultats à obtenir à l'aide d'indicateurs et à s'assurer de leur atteinte par un suivi régulier, sans abandonner le management hiérarchique centré sur la surveillance des activités.

Le poids du passé ne doit pas minorer pour autant la volonté de tourner la page de la bureaucratie et rompre avec ses formes de mobilisation des personnels obsolètes, affirmée explicitement dans les COG et reprise par les directions d'organismes qui veulent mettre en œuvre « une politique Ressources Humaines dynamique ». C'est le troisième levier de la réorganisation.

2.3. Des techniques modernes de management

Une gestion des ressources humaines « modernisée », « réactive », « dynamique », répondant à une logique de réseau... constitue un des objectifs fixés par les COG. Elle est considérée aussi dans les conventions comme un moyen pour améliorer la performance et l'efficacité des organismes. Ces derniers s'ouvrent dès la décennie 1990 à des nouvelles pratiques et techniques managériales et s'en remettent à des indices d'efficacité et à des critères de rentabilité conçus dans le secteur privé concurrentiel.

Cette trajectoire n'est pas singulière et rappelle la voie préconisée par le *New Public Management* pour moderniser les administrations publiques : celle du rapprochement des modes de gestion de l'administration de ceux des entreprises privées en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives voire bureaucratiques, en favorisant la recherche de la rentabilité et les rapports de type commercial ou contractuel et

en privilégiant la satisfaction des citoyens pris en leur qualité de consommateur des services publics.

Le développement d'une culture de service que la Sécurité sociale cherche à impulser, *via* une logique d'élargissement et de diversification des services et une politique d'amélioration de la qualité, imposerait la mise en place d'un management par les compétences, qui recouvrent selon le protocole d'accord du 30 novembre 2004 relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois, « des savoirs, c'est-à-dire des connaissances théoriques et professionnelles mises en œuvre dans l'exercice du travail et des savoir-faire techniques et relationnelles, observables dans la tenue de l'emploi ». En résumé, on cherche à passer d'une gestion administrative du personnel à une gestion plus stratégique fondée sur le développement des compétences et de la professionnalisation et sur l'optimisation et l'adaptation du service au « client ».

« Manager les compétences » conduit alors l'ensemble des caisses à construire et élaborer de nouveaux outils en mobilisant la technique du *benchmarking*, copiant d'ailleurs souvent ceux éprouvés dans les entreprises marchandes et les adaptant aux organismes. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, référentiel d'activités, entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement, certification, revue de direction, système de rémunération variable... sont autant d'outils qui viennent formaliser la nouvelle politique des ressources humaines.

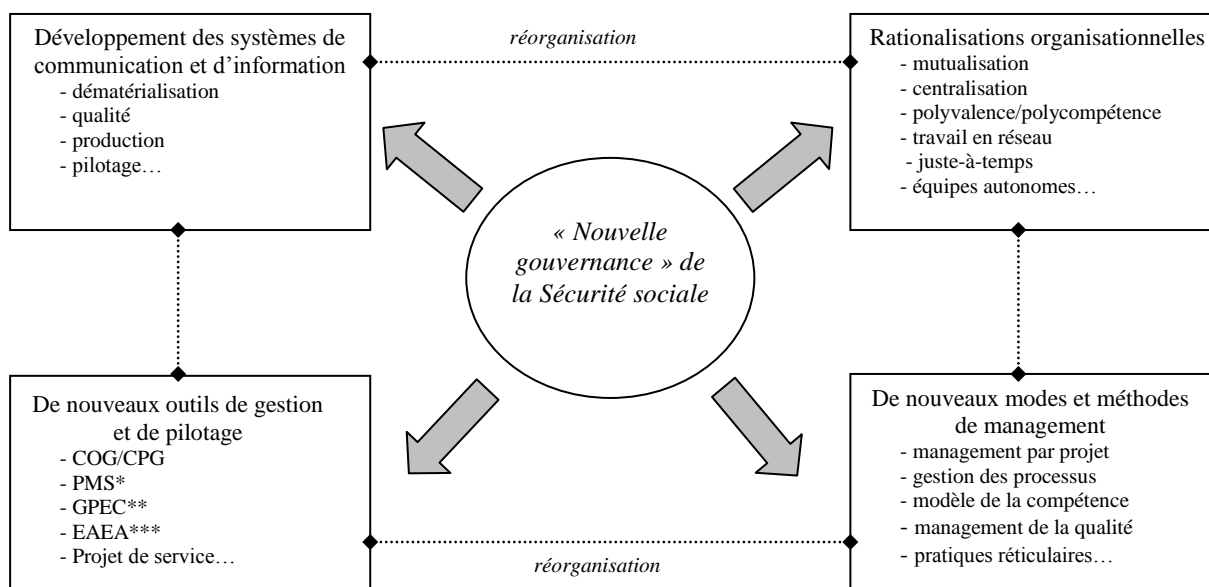
La réorganisation des organismes de Sécurité sociale tend à emprunter les voies classiques de la modernisation des entreprises. Nous avons vu qu'elle mobilise l'appareil justificatif du projet considéré par le managérialisme comme la forme organisationnelle la plus à même de répondre aux besoins de changement (Smets, 2005), qu'elle passe par l'utilisation et l'adaptation des techniques de management moderne. Il semble qu'elle conduit également à adopter les mêmes pratiques de travail – polyvalence, polycompétence, équipes autonomes, juste-à-temps, qualité... – qui font système entre elles et sont présentes simultanément dans un même organisme. Ces pratiques qui caractérisent pour Philippe Askenazy le productivisme réactif poursuivent deux objectifs complémentaires : « assurer à l'entreprise une réactivité maximale aux évolutions de la demande et des innovations, et optimiser le processus productif en usant de tous les facteurs de production, notamment le travail dans ses composantes physique et cognitive » (2004, p. 13).

Les rationalisations technologiques et gestionnaires, les changements organisationnels et les pratiques de travail qui président à la réorganisation des organismes de Sécurité sociale

semblent congruents au nouveau productivisme qui tend à se généraliser au-delà du seul secteur marchand. Un nouveau régime de mobilisation des salariés – qui soit fonctionnel à une réorganisation d'autant plus incertaine et mouvante qu'elle sera aussi fonction de la manière dont demain, on pensera et fera la protection sociale – se dessine. Il change les contours et le contenu concret de l'activité d'encadrement (Mispelblom Beyer, 2006) et retravaille l'identité de ceux qui l'exercent.

3. Les managers de proximité à l'épreuve des mutations de l'institution

La modernisation de la Sécurité sociale ou « nouvelle gouvernance » selon l'expression consacrée appelle une réorganisation dont je viens d'esquisser les traits dans la partie précédente.



(*Plan de Maîtrise Socle ; **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; ***Entretien Annuel d'Evaluation et d'Accompagnement)

Les mutations technologiques, organisationnelles, managériales et gestionnaires sont autant de chantiers ouverts pour le management opérationnel des équipes qui voient leur environnement complètement bouleversé. Les tensions de la modernisation se révèlent avec d'autant plus d'acuité pour les managers de proximité qu'ils s'y trouvent au cœur en ce sens qu'ils ont à la conduire, mais que paradoxalement – pour la plupart d'entre eux comme pour la majorité des salariés – elle constitue aussi une épreuve. Dans ce contexte, il n'est pas

surprenant que les efforts de formation aient notamment porté sur la professionnalisation du management en concentrant les moyens sur le management de proximité¹⁴³.

3.1. Encadrer une équipe dans un organisme de Sécurité sociale : les tensions vécues de la modernisation

Si l'on s'en tient à la perspective fonctionnaliste pour qui la professionnalisation désigne le passage d'une activité à une profession (Boussard, 2008), on peut affirmer que celle des managers opérationnels n'est pas encore aboutie. Bien que leur identité sociale et professionnelle soit retravaillée par le néo-libéralisme et le managérialisme, et les modes de socialisation qui leur sont inhérents, ils ne constituent pas encore une profession. La figure professionnelle du manager de proximité, par sa capacité à animer son équipe, à manier et mobiliser les hommes, à faire adhérer les personnels aux différents projets portés par son service, incarnerait « l'état de grandeur » que solliciteraient aujourd'hui les organismes. L'exercice professionnel qu'il doit assurer n'est pas détachable de cette figure professionnelle institutionnalisée par le logos gestionnaire (Boussard, 2008), mais celui-ci peut s'en abstraire, comme il peut aussi travailler les dispositifs de gestion qu'il a à opérationnaliser.

Si l'encadrement est bien « la politique des directions d'entreprise continuée par des moyens humains de proximité » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 24), ces moyens humains – à l'instar des autres salariés – savent s'approprier le travail et développer d'autres modes d'apprentissage que ceux proposés par leur direction pour atteindre les buts de l'organisation. L'ambivalence est aujourd'hui d'autant plus aiguë qu'ils doivent diffuser et tenir une rhétorique et une instrumentation managériale qui affectent en profondeur leur professionnalité construite avant tout en référence à leur métier et leur équipe. Les discours ne sont donc pas reproduits à la lettre et les dispositifs appliqués strictement.

Rappelons que l'exercice professionnel du manager est déjà marqué par la gestion des tensions inhérentes à sa position dans l'organisation, mettant notamment en lumière la tension entre proximité et distance dans le rapport aux équipes de salariés ou dans le rapport à la direction. En tant que manager, il doit exercer son commandement, organiser et contrôler le travail pour atteindre les buts de la caisse ; aussi lui faut-il faire passer les objectifs, les règles, les contraintes, les volontés de sa hiérarchie. En tant que membre du groupe qu'il dirige, il

¹⁴³ La création de la licence professionnelle « Management opérationnel dans la protection sociale » dispensée aujourd'hui dans 4 Universités : Marne-la-Vallée, Toulouse 1, Nancy 2 et Rennes 1, sanctionne ce processus de professionnalisation.

doit également – pour préserver la confiance et obtenir l’adhésion de tous – défendre, protéger les intérêts du groupe, expliquer les difficultés rencontrées, assouplir les règles de fonctionnement par trop rigoureuses (Ramond, 2004). Afin de tenir son rôle de mise en forme des actions des membres de son équipe, il s’appuie sur le logos gestionnaire et les dispositifs de gestion, mais dans le quotidien et la proximité, il veille à les adapter au travail d’organisation de l’équipe. Encadrer consiste pour Frederik Mispelblon Beyer « à indiquer le sens au travail au cœur d’une bataille d’orientations et de conflits de sens, à négocier des compromis et à formuler des ‘cadres opérationnels’ pour l’action » (2006, p. 276).

Les domaines d’activités définis dans le répertoire Métiers de la Sécurité sociale caractérisent l’exercice professionnel du manager opérationnel ; ils renvoient aux grandes fonctions qu’il doit assumer, mais qu’il s’approprie, qu’il travaille, qu’il recentre autour de choix et de normes, donnant à voir une professionnalité jamais totalement hétérodéterminée.

On peut distinguer 8 fonctions :

- une fonction de *production* qui consiste à superviser et appuyer techniquement l’équipe en s’assurant de l’efficacité et de la qualité du service ;
- une fonction d’*organisation*, d’*administration* et de *gestion* qui consiste à déterminer les objectifs opérationnels de son secteur d’activité, en organiser et en gérer les moyens et en évaluer la performance ;
- une fonction de *gestion des ressources humaines* qui consiste à animer son (ses) équipes et manager les personnes qui la (les) composent ;
- une fonction de *facilitation* qui consiste à mettre en œuvre des démarches de résolution de problèmes pour optimiser l’action de son unité ;
- une fonction de *représentation* qui consiste, en interne à agir comme figure symbolique – représentant ou point de contact pour son unité de travail (Hales, 1999), en externe à rechercher et développer des coopérations avec des réseaux de partenaires ;
- une fonction de *négociation* et de *médiation* qui consiste à négocier avec les subordonnés, les supérieurs, d’autres managers et les personnes extérieures à l’organisation ;
- une fonction d’*innovation* qui consiste à participer, en tant que personne ressource, à des projets ou missions spécifiques ;
- une fonction de *traduction* qui consiste à surveiller, transmettre et interpréter l’information pour son unité.

Les managers de proximité doivent donc remplir, à des degrés différents, toutes ces fonctions. Mais la difficulté du métier d'encadrant tient aussi au fait que chacune d'entre elles est source de tensions.

Pour exemple, dans le contexte de réorganisation des organismes de Sécurité sociale caractérisée dans la deuxième partie de ce texte, on peut s'interroger sur les conditions dont peut s'actualiser la fonction de *traduction* afin de permettre aux équipes de se retrouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation. Le cadre de proximité doit se faire l'écho d'une rationalité gestionnaire qui permet de respecter les objectifs financiers et stratégiques définis dans les COG, mais qui conduit à autonomiser la logique des moyens en les coupant des missions des organismes. Aussi se trouve-t-il devant la difficulté de devoir mettre en œuvre la politique de régulation définie au niveau national et local justifiant par là même les économies de fonctionnement tout en demandant à son équipe d'offrir un service de qualité et de travailler à son amélioration.

Les managers reçoivent d'ailleurs une quantité d'injonctions qu'ils doivent traduire pour les personnels et les collectifs de travail dont ils ont la responsabilité, tout en connaissant leur côté irréalisable du fait des contradictions qu'elles génèrent. Mais ils ne peuvent faire autrement que de montrer qu'ils cherchent à s'y conformer, de même qu'ils cherchent l'adhésion de chacun des membres de l'équipe. Les contingences liées à l'environnement, fortement dépendantes des politiques publiques, ne facilitent pas la fonction du cadre qui doit pouvoir anticiper largement l'évolution de la loi, et être très réactif pour mettre en place cette évolution au sein de l'organisation. Il a la charge de programmer et d'organiser le travail en fonction d'événements imposés souvent de l'extérieur, comme la décision de s'engager dans une démarche qualité. Ces facteurs interagissent inévitablement sur sa fonction : il doit assimiler ces nouveaux outils, les expliquer, les traduire, et construire un nouveau mode de direction. Ainsi les entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement se généralisent-ils ; ils conditionnent en retour les pratiques de management parce que là encore, des standards existent et servent de base aux pratiques d'évaluation et de notation des agents. La rémunération des techniciens est aujourd'hui fonction de ces entretiens d'évaluation qui conditionnent des points de compétences et qui tend à se substituer progressivement à la logique axée sur la reconnaissance symbolique et salariale des conventions collectives et des qualifications. Il appartient au manager qui évalue ses agents de rendre opérationnels les buts fixés par la direction, en déterminant et en fixant conjointement avec eux des objectifs. Cette contractualisation des relations qui doit en principe se traduire par une prise de responsabilité

et d'autonomie des agents pour atteindre les objectifs nécessite de la part du manager un autre mode de contrôle. Ce contrôle ne sera plus un contrôle direct du travail en cours de réalisation, mais un contrôle de la réalisation d'engagements. Une contradiction se fait jour lorsque le cadre ne peut gratifier ces engagements, contraint qu'il est à son niveau de respecter la maîtrise des coûts de personnel qui renvoie au caractère public de la gestion de la masse salariale auquel sont encore soumises les caisses.

Comme on peut le voir à travers la pratique des entretiens d'évaluation, la fonction *gestion des ressources humaines* présente aussi ses propres tensions. Les innovations managériales (démarche qualité, gestion des processus, management par projet...) que l'encadrement de proximité doit mettre en place pour « moderniser la gestion des ressources humaines », conduisent le plus souvent à la déstabilisation, voire au délitement des collectifs de travail alors qu'il a également la charge de garantir leur cohésion. Les responsables d'équipe doivent alors se livrer à un véritable numéro d'équilibriste pour continuer à « faire équipe » alors que le management dont ils doivent se faire le relais annihile les formes de sociabilité et de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action (Hirlet, Jacquot, 2007). Afin de conserver une cohésion à l'ensemble de l'organisation dans un contexte où les individus se trouvent en concurrence entre eux, leur mission réside dans l'articulation entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le terrain (Guery, 2002). Mais les managers de proximité vont-ils longtemps accepter cette alchimie complexe entre le contrôle et la confiance si eux-mêmes vivent une véritable crise de confiance ? Joueront-ils le jeu longtemps s'ils n'y voient pas le gain, et *a fortiori* s'ils sont perdants ?

La réorganisation que connaissent les organismes de Sécurité sociale ne facilite pas le travail de traduction et de management que doivent réaliser les cadres de proximité auprès des opérationnels du fait d'une visibilité réduite de l'avenir ; il leur est de plus en plus difficile de cadrer les encadrés lorsqu'ils sont eux-mêmes confrontés à des injonctions paradoxales et qu'ils ont des « mandats confus ». Sans pouvoir ici montrer comment les autres fonctions sont retravaillées par cette réorganisation, on peut affirmer que les nouvelles tensions qu'elle génère scandent leur travail quotidien et transforment leur identité professionnelle.

3.2. En guise de conclusion : ce que manager veut dire

En passant de la « nouvelle gouvernance de la Sécu » aux modes de gouvernement des hommes et des femmes qui y travaillent, je souhaitais déjà souligner dans ce papier le lien

entre les orientations néo-libérales des réformes de la protection sociale et les fusions/restructurations d'organismes, les mutualisations des services en leur sein, les réorganisations du travail qui les accompagnent.

Dans cette dynamique réformatrice, néo-libéralisme et managérialisme iraient de pair. Il n'y aurait d'autre salut pour l'institution que d'emprunter au logos gestionnaire qui repose sur le triptyque « maîtrise, performance, rationalité » (Boussard, 2008), que d'adopter la forme entreprise, que d'importer les méthodes et techniques de « gestion des ressources humaines » éprouvées dans le secteur concurrentiel. Aussi, le management apparaît-il bien comme une technologie politique visant à légitimer le changement, consacrant par là même la supériorité du modèle du marché et de la technique. L'activité managériale se réduirait-elle alors à la seule fonction majeure de dresser, une forme nouvelle d'orthopédie sociale pour reprendre l'expression de Michel Foucault (1975) ? L'analyse du travail des managers de proximité qui fera l'objet d'investigations empiriques plus approfondies semble l'infirmier.

Comprendre ce que manager veut dire conduit à l'examen des formes concrètes de management qu'appellent les nouveaux modes de gouvernement des organismes et les mutations de la professionnalité de ceux qui doivent les produire localement, à considérer l'ensemble des pratiques et instruments qui en font à la fois une technologie de pouvoir, mais aussi une solution aux problèmes de coordination et de mise en compatibilité des comportements individuels qui en découlent.

Tout en acceptant de voir dans la construction des dispositifs gestionnaires autre chose que l'édification d'instruments purement et simplement disciplinaires (Ughetto, 2007) pour prendre au sérieux ce que font réellement les managers qui travaillent, le sociologue serait mal inspiré d'occulter la fonction politique qu'il recèle au moment même où elle n'a jamais été si évidente dans sa conquête de nouveaux espaces comme la Sécurité sociale. Faut-il sans doute distinguer ici le managérialisme du professionnalisme des managers, le premier pouvant porter atteinte au second ?

Les différents mouvements observables qui bouleversent la gestion des ressources humaines – l'individualisation, la rationalisation, la contractualisation pour n'en citer que trois – touchent autant les managers que les membres de leurs équipes dont les identités professionnelles sont également en crise. Parce que la proximité est constitutive de leur métier, parce qu'ils partagent les mêmes épreuves que les agents avec qui et pour qui ils travaillent, parce que la matérialité des actions produites dans leur unité est toujours guidée par le service public à rendre, on peut penser que ces managers reconstruiront leur professionnalité en s'émancipant

des canons et rhétoriques professionnelles pensés par la direction des caisses, en proposant une autre conception de leur professionnalisme, en se réappropriant les fonctions qui leur sont assignées.

Bibliographie

- Askenazy P., 2004, *Les désordres du travail*, Paris : Le seuil & La République des Idées.
- Bancel-Charensol L. & Jougleux M., 2003, « Les outils de gestion et de pilotage des équipes de direction des CAF », *Recherches et Prévisions*, 74 : 27-38.
- Boltanski L & Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- Chanlat J-F., 2003, « Motivation et New Public Management », pp. 51-64 in T. Duvillier, J-L. Genard, A. Piroux, *La motivation au travail dans les services publics*, Paris : L'Harmattan.
- Denord F., 2007, *Néo-libéralisme, version française*, Paris : Demopolis.
- Duval J., 2007, *Le mythe du « trou de la Sécu »*, Paris : Raisons d'agir.
- Eggrickx A. & Briole A., 2003, « Le défi des CAF : construire un réseau d'acteurs dans une bureaucratie », *Recherches et Prévisions*, 74 : 15-26.
- Esping-Andersen G., 1999, *Les trois mondes de l'État-providence : essai sur la capitalisme moderne*, Paris : Presses universitaires de France.
- Fontaine M., 2006, *La Sécurité sociale et ses personnels : dialogue social et GRH*, Paris : Comité d'histoire de la Sécurité sociale.
- Foucault M., 1975, *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- Friot B., 1998, *Puissances du salariat*, Paris : La Dispute.
- Guery L., 2002, « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », *Cahier de recherche du Grefige*, n°5, 21 p.
- Hales C., 1999, "Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work", *British Journal of Management*, vol.10, n°4, pp. 335-350.
- Hatzfeld H., 2004, *Du paupérisme à la Sécurité sociale 1850-1940*, Nancy : Presses universitaires de Nancy (1^{ère} édition 1971).
- Jacquot L., 2007, communication aux XI^{èmes} Journées de Sociologie du travail : « Restructurations, précarisations et valeurs », *La face cachée de la « nouvelle gouvernance » de la Sécurité sociale : la rationalisation de la mobilisation et de la gestion des personnels*, Londres, 20-22 juin.
- Jacquot L., 2007, communication aux Journées d'études RT 25 « Travail, Emploi, Organisation » : « Identités au travail et culture d'organisations à l'épreuve des mutations économiques et sociales », *Au cœur et à l'épreuve de la modernisation de la Sécurité sociale. La difficile (re)construction de l'identité professionnelle des managers de proximité*, Université Marc Bloch de Strasbourg, Palais universitaire, Salle Fustel de Coulanges, 8 et 9 novembre.

- Jacquot L. & Hirlet Ph., 2007, « Les cadres face à l'effritement de la condition salariale », pp. 117-148, in L. Jacquot & A. Boulayoune (dir.), *Figures du salariat*, Paris : L'Harmattan.
- Laot L., 2005, *L'univers de la protection sociale*, Paris : L'Harmattan.
- Lefebvre A. & Méda D., 2006, *Faut-il brûler le modèle social français ?* Paris : Le Seuil.
- Mintzberg H., 1998, *Le management. Voyage au cœur des organisations*, Paris : Éditions d'organisation.
- Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer. Un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.
- Palier B., 2002, *Gouverner la Sécurité sociale*, Paris : Presses universitaires de France.
- Palier B., 2006, « La politique des réformes dans les États providence bismarckiens », *Revue Française des Affaires Sociales*, 1 : 51-80.
- Palier B., 2006, « Un long adieu à Bismarck ? Les évolutions de la protection sociale », pp. 197-228 in P. D. Culpepper, P. A. Hall & B. Palier, *La France en mutation 1980-2005*, Paris : Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Ramond P., 2004, *Management opérationnel des équipes*, Paris : Maxima.
- Smets P., 2005, *La légitimité du quotidien. L'idéologie dans le discours managérial*, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en Sciences Sociales, Faculté des sciences sociales, politiques et économiques de l'Université libre de Bruxelles.
- Ughetto P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Paris : Eds du réseau ANACT.
- Valat B., 2001, *Histoire de la Sécurité sociale (1945-1967)*, Paris : Economica.

Annexe : Liste des études monographiques

1. *Etude monographique du service paiement de la CRAM Nord-Est*, N. Nourani, juin 2007.
2. *Etude monographique du service accueil téléphonique de la CPAM de Metz*, I. Amaniss, juin 2007.
3. *Etude monographique de la revue de direction de la CPAM du Jura*, S. Delayat, juin 2007.
4. *Etude monographique du processus courrier de la direction des risques professionnels de la CRAM Bourgogne Franche Comté*, H. Touriat, juin 2007.
5. *Etude monographique de l'unité technique de la CAF des Vosges*, L. Abel, juin 2007.
6. *Etude monographique du pôle flux internes de la CPAM de Nancy*, N. Colin, juin 2007.
7. *Etude monographique du service gestion des comptes cotisants de l'URSSAF des Vosges*, A. Jeandel, juin 2007.
8. *Etude monographique du centre de paiement de Toul*, G. Langlard, juin 2007.
9. *Etude monographique du secrétariat d'étage de la CPAM de Bourgogne Franche Comté*, D. Quatrepoint, juin 2007.
10. *Etude monographique du service maîtrise qualité de la CPAM de Troyes*, C. Rouleau, juin 2007.
11. *Etude monographique du service enquête-mission-contrôle de la CPAM de Nancy*, N. Gauthier, juin 2007.
12. *Etude monographique du pôle prestations en nature du centre de paiement de Châlon-sur-Saône*, H. Choual, juin 2007.
13. *Etude monographique du pôle tiers de la CPAM de Besançon*, H. Nadje, juin 2007.
14. *Etude monographique du pôle relations avec les assurés et les employeurs du centre de Forbach*, C. Freisinger, juin 2007.
15. *Etude monographique du service relations avec les professionnels de santé*, A. Meyer, juin 2007.
16. *Etude monographique de la ligne d'accueil de la CPAM de Mulhouse*, A. Amadori, juin 2007.
17. *Etude monographique du service gestion des comptes cotisants de l'Urssaf de Meurthe-et-Moselle*, B. Harakat, juin 2007.
18. *Etude monographique du service rentes de la CPAM d'Auxerre*, S. Mouadden, juin 2007.
19. *Etude monographique du service gestion des portefeuilles des tiers de la CPAM de Reims*, A. Pionteck, juin 2007.
20. *Etude monographique du service gestion de la relation client de la CPAM d'Epinal*, S. Gremillet, juin 2007.
21. *Etude monographique du service gestion des ressources humaines du RSI Lorraine*, S. Alix, juin 2007.
22. *Etude monographique du service des relations à l'allocataire – unité de gestion des droits de la CAF de Meurthe-et-Moselle*, C. Untereiner, juin 2007.
23. *Etude monographique du pôle marketing de la CPAM de Nancy*, L. Leroy, juin 2007.
24. *Etude monographique du service traitement des indemnités journalières de la CPAM de Marly*, C. Holzhammer, juin 2007.
25. *Etude monographique du service contrôle de l'URSSAF de la Haute-Marne*, E. Havette, juin 2008.
26. *Etude monographique du service proximité retraites et forums de la CRAM de Bourgogne Franche Comté*, E. Barbé, juin 2008.

27. *Etude monographique du secrétariat de la direction de la gestion de réseau de l'ACOSS*, R. Burel, juin 2008.
28. *Etude monographique du pôle flux internes de la CPAM de Nancy*, S. Larabi, juin 2008.
29. *Etude monographique de l'échelon local du service médical d'Epinal*, M. Bergiste, juin 2008.
30. *Etude monographique du pôle clients du RSI Alsace*, A-B. Reithmuller, juin 2008.
31. *Etude monographique du service action sociale de la CAF du Haut-Rhin*, K. Tandine-Fall, juin 2008.
32. *Etude monographique du pôle Socrate de la CRAM Nord-Est*, A-F. Moudathirou, juin 2008.
33. *Etude monographique du service invalidité de la CPAM des Vosges*, I. Chabrier, juin 2008.
34. *Etude monographique du service prestations de la CAF de Montbéliard*, L. Taillard, juin 2008.
35. *Etude monographique du pôle marketing de la CPAM de Nancy*, S. Jebari, juin 2008.
36. *Etude monographique du service des flux externes à Hagondange de la CPAM de Metz*, J. Ferrières, juin 2008.
37. *Etude monographique du pôle administratif de la MGEL de Nancy*, A. Rolin, juin 2008.
38. *Etude monographique du service enquête-mission-contrôle de la CPAM de Nancy*, L. Ponzoni, juin 2008.
39. *Etude monographique du service ressources humaines au sein de la CPAM du Puy-en-Velay*, M-L. Virat, juin 2008.
40. *Etude monographique de l'échelon local du service médical de Dijon*, A. Vauthrin, juin 2008.
41. *Etude monographique du service prestations retraite du RSI Lorraine*, L. Didier, juin 2008.
42. *Etude monographique du pôle gestion flux papier de la CPAM des Vosges*, L. Bongart, juin 2008.
43. *Etude monographique du service paiement de la CRAM Nord-Est*, P. Grande, juin 2008.
44. *Etude monographique d'une unité de gestion des droits de la CAF de Meurthe-et-Moselle*, B. Dubois, juin 2008.
45. *Etude monographique du service prestations de la CAF de Moselle*, S. Hugel, juin 2008.

- XIV -

Sommaire de JACQUOT L., BOULAYOUNE A. avec la collaboration de **BELKACEM R., HIRLET P.**, 2007, *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, Paris, L'Harmattan, Forum de l'IRTS de Lorraine.

PRÉFACE	9
<i>Mateo ALALUF</i>	
INTRODUCTION.....	15
CHAPITRE 1 : Saliariat en miettes, sociologie en quête	21
CHAPITRE 2 : Chômage et action publique : une mise en perspective	63
CHAPITRE 3 : La reconnaissance institutionnelle du travail intérimaire en France ou la codification sociale d'un nouveau rapport salarial	95
CHAPITRE 4 : Les cadres face à l'effritement de la condition salariale : construction et déconstruction d'une catégorie fordiste ?	123
CHAPITRE 5 : Travail et modèle(s) productif(s)	155
CONCLUSION.....	189
BIBLIOGRAPHIE.....	195

- XV -

JACQUOT L., 3^e Congrès de l'Association Française de Sociologie : « Violences et société », RT 25 « Travail, Organisations, Emploi », *Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice. Éléments théoriques et empiriques*, Université Paris Diderot, du 14 au 17 avril 2009 [paru en juin 2011 in DURAND J-P., DRESSEN M. (sous la direction de), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès]

**Être manager opérationnel : de l'exercice de la violence à la violence de l'exercice.
Éléments théoriques et empiriques.**

Si « les exigences de performance particulièrement impérieuses » sont longtemps restées la boîte noire de la sociologie, il semble qu'aujourd'hui la gestion soit devenue un véritable objet d'étude pour la discipline¹⁴⁴. Aussi les nombreuses études récentes qui interrogent la forme et l'action managériale participent-elles à dénaturiser le champ de l'économie et de la gestion répondant par là-même à l'invitation de Jean Lojkine de mettre sur pied une sociologie du capital et plus seulement du travail.

La critique du travail dans les conditions du capitalisme contemporain a conduit à la critique de la raison managériale qui a révélé la nécessité d'en comprendre les ressorts. Les recherches ont porté aussi bien sur les dispositifs gestionnaires que sur l'activité des managers qui les diffusent, les utilisent et les traduisent pour les rendre opérationnels. La figure du manager, dominante dans les discours sociaux, s'impose alors comme figure emblématique du « nouvel esprit du capitalisme »¹⁴⁵, promoteur qu'il se doit être des nouveaux modes d'organisation et de management du travail.

Depuis l'appel de David Courpasson¹⁴⁶ pour réinstaurer une véritable sociologie des professions du management, nombre de travaux ont été menés qui traitent, pour reprendre une distinction usuelle, tant du « management stratégique » que du « management opérationnel ». Ma communication s'intéresse au second niveau qui rassemble ceux qui ont pour rôle d'encadrer des équipes de travail et qui sont dans une situation ambivalente, ni tout à faits dominants, ni tout à faits dominés... un entre-deux qui les conduit à organiser et contrôler leur unité de travail pour faire passer les objectifs, les règles, les contraintes, les volontés de la direction, tout en cherchant en permanence, en tant que membre de ces unités qu'ils dirigent, à les défendre et les protéger, en assouplissant, modifiant ou contournant les règles de fonctionnement par trop rigoureuses¹⁴⁷. Le travail de l'intermédiation hiérarchique que doivent assurer ces managers opérationnels est donc marqué par la gestion des tensions

¹⁴⁴ Lojkine J., 2002, « Pour une sociologie du capital », in J. Lojkine (sous la direction de), *Les sociologies critiques du capitalisme*, PUF, pp. 43-68.

¹⁴⁵ Voir Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

¹⁴⁶ Courpasson D., 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.

¹⁴⁷ Ramond P., 2004, *Management opérationnel des équipes*, Maxima.

inhérentes à leur position dans l'organisation, mettant notamment en lumière la tension entre proximité et distance dans le rapport aux équipes de salariés ou dans le rapport à la direction.

Mais le management, comme l'indique son sens étymologique qui renvoie au mot français manège (exercice que l'on fait faire à un cheval pour le dresser, le dompter¹⁴⁸), ne consiste-t-il pas déjà à l'exercice du commandement, à l'organisation et au contrôle du travail pour atteindre les buts fixés par la direction ? Il reviendrait ainsi à planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler pour reprendre la formule fayolienne... à continuer par des moyens humains de proximité la politique des directions d'entreprise¹⁴⁹.

Alors que d'aucuns sociologues invitent à penser autrement le management et à accepter de voir dans la construction des dispositifs gestionnaires autre chose que l'édification d'instruments purement et simplement disciplinaires¹⁵⁰, je m'intéresserai dans cette communication à l'envers de l'activité managériale, ce côté qui conduit à l'identifier à une technologie politique¹⁵¹ visant à légitimer le changement, une forme nouvelle d'orthopédie sociale permettant de prévenir et de corriger dans les salariés les difformités de l'âme.

Je partirai des nouvelles approches sociologiques qui posent la question du management comme essentielle dans la compréhension du fonctionnement des organisations contemporaines et discuterai celles qui s'interdisent de penser véritablement l'activité managériale en occultant la violence symbolique qu'elle recèle. Je montrerai dans un second temps que l'exercice de la violence est consubstantiel au management, qui dans sa version moderne, cherche plus que jamais à modifier et fabriquer les individus, à leur imposer des significations et à les imposer comme légitimes. Mais dans l'exercice même de la violence peut se tenir la violence de l'exercice. C'est pourquoi je considérerai dans un troisième temps les tensions qui scandent le travail des managers de proximité qui exercent ce pouvoir de violence symbolique¹⁵² alors même que leur professionnalité est construite avant tout en référence à leur équipe.

Je m'appuierai pour cette contribution sur l'étude monographique d'une caisse primaire d'assurance maladie réalisée pour l'enquête sur les professions intermédiaires en entreprise (enquête EPIE) conduite par le Centre d'Études et de Recherches sur l'Emploi et les Qualifications (CÉREQ). Par l'analyse des entretiens semi directifs passés auprès des

¹⁴⁸ Dictionnaire *Le Petit Robert*, édition 2003.

¹⁴⁹ Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer. Un métier impossible ?* Armand Colin.

¹⁵⁰ Ughetto P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions du réseau Anact.

¹⁵¹ Foucault M., 1975, *Surveiller et punir*, Gallimard.

¹⁵² Bourdieu P., 1971, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Droz.

animateurs d'équipe et des responsables d'unités de travail de la caisse¹⁵³, il s'agira de comprendre les formes de violence renouvelées que contiennent les nouveaux dispositifs gestionnaires et managériaux du point de vue de ceux qui ont à les mobiliser et les déployer.

1. Le management en question

1.1. *Management du travail, travail du management : controverse*

Afin de montrer l'émergence d'une nouvelle configuration idéologique, Luc Boltanski et Ève Chiapello¹⁵⁴ analysent le discours managérial des années 90 qu'ils présentent comme un des lieux d'inscription principaux du nouvel esprit du capitalisme. Le déferlement de la rhétorique du management moderne dans les entreprises et les administrations sera passé au crible de l'analyse critique démontant l'idéologie fusionnelle qu'elle sous-tend. Parce que le discours, niveau émergé de la forme gestionnaire, ne permet pas d'expliquer à lui seul la capacité qu'elle donne au pouvoir managérial de jeter les bases d'une nouvelle hégémonie rendant la subversion des normes gestionnaires improbables, des chercheurs vont aussi se pencher sur le niveau immergé, celui des techniques, autrement dit « des méthodes et des outils qui s'articulent et se combinent pour produire une action sur l'organisation »¹⁵⁵.

On s'intéresse alors non seulement au management du travail (à ce que le management fait au travail) mais aussi au travail du management (à ce que le management fait comme travail), à ceux qui le pratiquent ; on ne s'arrête plus aux portes de la matérialité des processus pour comprendre le pouvoir gestionnaire et on propose une sociologie de l'activité managériale. Cette visée partagée chez les sociologues conduit néanmoins à des interprétations fort diverses sur ce que manager veut dire. Les analyses proposées abondent de connaissances quant à l'activité de management et aux dispositifs de gestion dont l'usage détermine les formes de cristallisation, mais la conception qui en découle diffère parfois radicalement : pouvoir « réformatoire »¹⁵⁶ pour les uns, pouvoir libérateur pour d'autres... un management

¹⁵³ Dans la caisse enquêtée qui totalise un peu moins de 600 salariés, on compte en 2008 23 animateurs d'équipes et 29 responsables d'unité de travail qui assurent l'encadrement et l'animation des équipes. Les premiers relèvent de la catégorie des professions intermédiaires (code INSEE 461f : « Maîtrise et techniciens administratifs des autres services administratifs »), les seconds des cadres (code INSEE 373b : « Cadres des autres services administratifs des grandes entreprises »).

¹⁵⁴ Boltanski L., Chiapello E., 1999, *op. cit.*

¹⁵⁵ Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion*, Belin, p. 25.

¹⁵⁶ Il faut entendre « réformatoire » dans le sens que lui donne Michel Foucault lorsqu'il cite Hanway J. parlant des prisons : un appareil à modifier les individus. Hanway J., 1775, *The Defects of Police* cité par Foucault M., 1975, *op. cit.*

porteur de violence qui passe pour légitime pour les premiers alors qu'il est pour les seconds la principale voie de l'émancipation du travail.

Avant de s'arrêter sur cette controverse, on peut déjà rappeler le caractère polysémique du terme qui lui fait écho. Il renvoie comme le note Vincent De Gaulejac¹⁵⁷ aussi bien à l'aménagement qui consiste à organiser en vue d'une production collective, d'une tâche à accomplir, d'une œuvre à réaliser, au ménagement qui consiste à prêter attention à l'ensemble de ceux qui contribuent à cette mission pour mieux les mobiliser, qu'au dressage qui consiste à asseoir une domination.

Karl Marx¹⁵⁸ a mis au jour l'immanence de la forme managériale au mode de production capitaliste en montrant que tout le travail social ou commun, se déployant sur une grande échelle, réclame une direction pour faire coopérer les forces individuelles de travail et une domination pour les encadrer. Aussi les organisations ne peuvent-elles se passer de ces salariés qui occupent des positions intermédiaires et dont le travail revient avant tout à faire travailler les autres... à prévoir, diriger, contrôler et coordonner les équipes pour atteindre les objectifs. L'encadrement, dès l'origine, s'identifie alors à « la politique des directions d'entreprise continuée par des moyens humains de proximité ». Il est « le porte-parole légitime » de leurs stratégies qu'il est chargé de représenter, expliquer, défendre, de faire appliquer¹⁵⁹. Il doit servir l'efficacité de l'organisation en s'appuyant aujourd'hui sur un logos gestionnaire devenu hégémonique qui repose sur le triptyque « maîtrise, performance, rationalité »¹⁶⁰.

Si les dispositifs de gestion – « ensemble de solutions, démarches, techniques, outils, savoirs d'ordre matériel ou symbolique, interdépendants les uns aux autres »¹⁶¹ – ont changé, ils visent toujours à encadrer le travail, et à gérer, gouverner, contrôler et orienter – en un sens qui se veut utile – les comportements, les gestes et les pensées des hommes¹⁶². David Courpasson¹⁶³ constate un déplacement des formes de contrôle organisationnel renvoyant à l'idée d'enrôlement cognitif des salariés. L'action managériale vise à objectiver et justifier des modes de gouvernement de plus en plus fondés sur des dimensions de jugement, de subjectivité, de contrôle social qui substituent une « domination souple » cachée derrière le

¹⁵⁷ De Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion*, Éditions du Seuil.

¹⁵⁸ Marx K., 1985 (1867), *Le capital*, Livre 1, Flammarion.

¹⁵⁹ Mispelblom Beyer F., 2006, *op. cit.*

¹⁶⁰ Boussard V., 2008, *op. cit.*

¹⁶¹ Idem, p. 37.

¹⁶² Agamben G., 2006, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Rivages poches.

¹⁶³ Courpasson D., 1999, *op. cit.*

choix apparent qu'ont les salariés de leur engagement à l'organisation scientifique du travail promue par le taylorisme. La gestion peut être alors considérée comme une technologie de pouvoir faisant de l'âme un moyen de fabrication au même titre que le corps, elle est « un mode de domination voilé et dans ce sens est une domination douce »¹⁶⁴.

Cette perspective d'inspiration foucaldienne saisit le management par sa fonction de domination de la force de travail¹⁶⁵ et pointe la spécificité du régime de violence silencieuse qu'il produit. Pascal Ughetto¹⁶⁶ croit déceler dans ces théories « un radicalisme anti-libéral » et invite à penser autrement le management. Puisque les conditions de travail étant largement fabriquées par des dispositifs de gestion, il propose une socio-expertise que l'on pourrait situer dans la veine de l'actionnalisme de Renaud Sainsaulieu, qui partant de ces dispositifs, travaille avec et sur eux pour améliorer les conditions faites au travail. Outre la tentation récurrente à laquelle il sacrifie de répondre aux sirènes de l'expertise en abandonnant les rives de la critique, l'auteur s'interdit de penser véritablement l'activité managériale, ne cherche plus à comprendre son rôle dans l'adhésion des salariés à leur domination ; il n'interroge plus la nature politique des dispositifs de gestion qu'il pare d'une neutralité qu'ils cherchent justement à se donner, ignore tout un pan de l'activité des managers qui doivent produire de la docilité. Le management n'a un effet considérable pourrait-on rétorquer à Pascal Ughetto que parce qu'il présente les managers en apesanteur sociale. S'il faut regarder de près leur activité de travail, leur épaisseur concrète, ce n'est certainement pas en utilisant une loupe grossissante qui nous cacherait le cadre dans lequel elle s'exerce.

1.2. La figure du manager de proximité

Le changement de vocabulaire – « managers » au lieu de « cadres », « d'encadrants » ou « chefs de section » – traduit les transformations de l'intermédiation hiérarchique liées elles-mêmes aux évolutions des modèles de production. Selon Jean-Paul Juès¹⁶⁷, on peut distinguer trois périodes qui font montre de pratiques d'encadrement différentes. Dans la période inspirée par la vision mécaniste de Taylor, Ford ou Fayol, l'encadrement a un rôle disciplinaire et de commandement, répercutant aux ouvriers les méthodes de travail élaborées par les bureaux des méthodes. Dans la seconde période inspirée par l'Ecole des Relations

¹⁶⁴ Boussard V., 2008, *op. cit.*, p. 141.

¹⁶⁵ Maugeri S., 2008, *Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ?* Document de recherche, Laboratoire d'Economie d'Orléans (UMR 6221).

¹⁶⁶ Ughetto P., 2007, *op. cit.*

¹⁶⁷ Juès J-P., 1999, *Les cadres en France*, PUF.

Humaines, l'encadrement est considéré comme un relais devant expliciter la stratégie des dirigeants aux salariés dans le but d'améliorer l'implication de ces derniers. Enfin, dans la dernière période datant des années 1980 qui se caractérise par la consécration du management participatif, l'encadrement doit se faire catalyseur, animateur devant susciter la créativité des salariés afin d'améliorer la performance de l'organisation.

La figure du manager s'impose comme figure marquante de la cité par projet. Il doit son état de grandeur non à l'autorité hiérarchique que lui confère son statut mais à ses qualités de médiateur : « (...) il n'est pas seulement celui qui sait s'engager, mais aussi celui qui est capable d'engager les autres, de donner de l'implication, de rendre désirable le fait de le suivre, parce qu'il inspire confiance, qu'il est charismatique, que sa vision produit de l'enthousiasme, toutes qualités qui font de lui l'animateur d'une équipe qu'il ne dirige pas de façon autoritaire mais en se mettant à l'écoute des autres, avec tolérance, en reconnaissant et en respectant les différences. Ce n'est pas un chef (hiérarchique), mais un intégrateur, un facilitateur, donneur de souffle, fédérateur d'énergies, impulseur de vie, de sens et d'autonomie »¹⁶⁸.

Le discours a radicalement changé et est décliné à l'envi. Pour exemple, une des « qualités essentielles » pour le poste de manager opérationnel tient, à en croire la pochette métiers réalisée à l'occasion du 60^{ième} anniversaire de la Sécurité sociale, dans la capacité « de savoir expliquer à ses équipes les objectifs fixés au regard du projet d'entreprise »¹⁶⁹. Le manager ne commanderait plus mais animerait¹⁷⁰. Ces représentations des professions de l'intermédiation hiérarchique bien qu'archétypiques témoignent que le travail managérial s'est transformé. Il est possible de dégager un groupe d'activités centrales dans lesquelles la plupart des managers sont engagés à des degrés différents. Ainsi le répertoire Métiers de la Sécurité sociale permet de caractériser théoriquement l'exercice professionnel des responsables d'unité de travail autour de huit grandes fonctions¹⁷¹ :

- une fonction de production qui consiste à superviser et appuyer techniquement l'équipe en s'assurant de l'efficacité et de la qualité du service ;

¹⁶⁸ Boltanski L., Chiapello E., 1999, *op. cit.*, pp. 172-173.

¹⁶⁹ <http://www.ucanss.fr/>

¹⁷⁰ Voir Wolff L., 2005, *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'Etudes de l'Emploi, n°29.

¹⁷¹ Voir Jacquot L., 2009, « Au coeur et à l'épreuve de la modernisation de la Sécurité sociale. La difficile (re)construction de l'identité professionnelle des managers de proximité » dans J-Y. Causer, J-P. Durand, W. Gasparini (sous la direction de), *Identités et identifications au travail. Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Octarès [à paraître].

- une fonction d'organisation, d'administration et de gestion qui consiste à déterminer les objectifs opérationnels de leur secteur d'activité, en organiser et en gérer les moyens et en évaluer la performance ;
- une fonction de gestion des ressources humaines qui consiste à animer leur équipe et manager les personnes qui la composent ;
- une fonction de facilitation qui consiste à mettre en œuvre des démarches de résolution de problèmes pour optimiser l'action de leur unité ;
- une fonction de représentation qui consiste, en interne à agir comme figures symboliques – représentants ou points de contact pour leur unité de travail, en externe à rechercher et développer des coopérations avec des réseaux de partenaires ;
- une fonction de négociation et de médiation qui consiste à négocier avec les subordonnés, les supérieurs, d'autres managers et les personnes extérieures à l'organisation ;
- une fonction d'innovation qui consiste à participer, en tant que personnes ressources, à des projets ou missions spécifiques ;
- une fonction de traduction qui consiste à surveiller, transmettre et interpréter l'information pour leur unité.

Les responsables d'unité de travail doivent donc remplir, à des degrés différents, toutes ces fonctions pour concourir à la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'organisme et assurer le fonctionnement optimum de leur unité. Ils peuvent être aidés en cela par des animateurs d'équipe qui les assistent dans la détermination et le suivi des objectifs de l'unité de travail placée sous leur responsabilité.

Sans pouvoir ici rendre compte pleinement des mutations de ces métiers de l'encadrement intermédiaire par une analyse plus fine de leur travail, on peut soutenir à la suite de Frederik Mispelblom Beyer, que la raison d'être et l'horizon de toutes ces tâches diverses et variées de l'encadrement se situe dans le domaine de la discipline¹⁷². Responsables d'unités de travail et animateurs d'équipe se partagent donc le travail de domination. Le management, débarrassé de ses oripeaux participatifs, reste de l'encadrement dont la fonction principale consiste toujours, certes par des moyens et des formes de violence renouvelés, à s'arranger que l'action de ceux qui obéissent se déroule, en substance, comme s'ils avaient fait du contenu de l'ordre la maxime de leur conduite, sans considérer la valeur ou la non-valeur de l'ordre... ce que Max Weber désigne par la notion d'obéissance¹⁷³.

¹⁷² Mispelblom Beyer F., 2007, *Travailler c'est lutter*, L'Harmattan.

¹⁷³ Weber M., 1971, *Economie et société*, tome 1, Plon.

2. L'exercice de la violence dans le management contemporain

2.1. Pouvoir managérial et violence

A prendre le discours managérial au pied de la lettre, il semblerait aujourd'hui incongru d'envisager l'encadrement par le pouvoir disciplinaire qu'il détient et qu'il exerce dont la fonction majeure revient, si l'on suit Michel Foucault, à « dresser ». Contre les organisations tayloriennes et bureaucratiques, de nouveaux paradigmes productifs s'imposeraient qui battraient en brèche le principe hiérarchique non conforme aux nouveaux schémas d'efficacité et aux nouvelles attentes des salariés (principalement l'autonomie)¹⁷⁴. Sont alors développées et diffusées de nouvelles façons de se représenter le travail d'encadrement qui mettent en avant comme ressort principal la coopération en remplacement de celui de la contrainte, qui préconisent la relation de confiance comme nouvelle forme légitime d'exercice de l'autorité. Ces représentations sont intégrées par les encadrants eux-mêmes ; la responsable du service du personnel les relayent lorsqu'il lui est demandé de définir le rôle du manager de proximité : « *Montrer aux gens qu'on encadre qu'on a confiance en eux et que l'on n'a pas besoin de détenir tout le temps le savoir parce que c'est eux qui l'ont et que l'on va travailler en collaboration... moi, je crois que c'est la bonne cuisine !* ».

Le paradoxe est saisissant entre la production et la pénétration du discours managérial qui nie le pouvoir managérial et la multiplication et la sophistication des dispositifs de gestion qui offrent de nouvelles possibilités de standardiser, de contrôler et de discipliner le travail... de le modeler dans ses composantes physique et cognitive de manière à optimiser sa performance. Les responsables d'unité de travail et les animateurs d'équipe à qui revient l'encadrement hiérarchique peuvent aujourd'hui s'appuyer sur un ensemble d'outils de gestion et de pilotage (les conventions d'objectifs et de gestion – COG – déclinées au niveau local en contrats pluriannuels de gestion – CPG – par exemple), d'instruments managériaux (les entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement – EAEA – ou les tableaux de bord par exemple) qui imposent ou pour le moins orientent les conduites des techniciens tout en naturalisant les contraintes qu'ils génèrent. Pour donner à voir la reconfiguration de la structure des relations de pouvoir en entreprise et la place de l'encadrement hiérarchique dans ce mouvement, Loup Wolff choisit une définition réaliste des phénomènes de pouvoir

¹⁷⁴ Wolff L., 2005, *op. cit.*

« comme rencontre entre des dispositions socialement constituées (dans la relation à un champ) et les structures, elles-mêmes socialement constituées, de ce champ »¹⁷⁵.

Poursuivant dans le cadre théorique bourdieusien, je poserai l'hypothèse que la violence symbolique¹⁷⁶ s'exerce à plein dans les organisations contemporaines, que son exercice qui est consubstantiel au management est d'autant plus partagé que le travail de domination est aujourd'hui divisé, mais que l'encadrement intermédiaire de par sa position de proximité avec les équipes y tient un rôle de plus en plus important, imposant l'arbitraire de l'hégémonie gestionnaire qui s'impose également à eux. Une double violence symbolique pourrait-on dire, puisque les managers de premier niveau qui en sont détenteurs n'en ont pas forcément conscience. On peut affirmer à la suite de Loup Wolff que « le management semble (...) vouloir substituer à l'encadrement hiérarchique un modèle d'autonomie contrainte par la pression de la demande et les standards de production »¹⁷⁷ intensifiant la violence symbolique ; il faut ajouter que les professions du management opérationnel – ici les responsables d'unité et les animateurs d'équipe – travaillent eux-mêmes sous autonomie contrôlée.

2.2. Une lecture bourdieusienne

L'idée défendue dans ce texte est assez simple : le régime contemporain de mobilisation de la force de travail joue de la violence symbolique avec une intensité inédite. Plus il délaisse les méthodes coercitives, plus il semble qu'il impose un travail de dissimulation et de transfiguration de la vérité objective de la relation de domination¹⁷⁸ par des dispositifs de gestion que doit mettre en œuvre l'encadrement de proximité. L'ambivalence du manager de proximité se fait jour avec acuité : alors qu'on pourrait croire que plus il est de proximité, plus il est porteur de la dimension d'autonomie du travail de ses subordonnés, on peut affirmer qu'il est aussi, de par cette proximité, de par le logos et les instruments gestionnaires qu'il doit mobiliser et déployer qui sont autant de moyens de contrainte et de légitimation des actions managériales, le porteur essentiel de la violence symbolique au double sens de celui qui détient et de celui qui transmet.

¹⁷⁵ Bourdieu P., 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Liber, p. 235, cité par Wolff L., 2005, *op. cit.*, p. 15

¹⁷⁶ J'exclurai volontairement de mon analyse toute autre forme de violence.

¹⁷⁷ Wolff L., 2005, *op. cit.*, p. 18

¹⁷⁸ Bourdieu P., 1997, *Méditations pascaliennes*, Seuil.

Une lecture bourdieusienne de la construction de la violence symbolique permet de saisir le rôle qui tient le management opérationnel, de comprendre en quelque sorte son opérationnalisation par le management qui ne la perçoit pas ou ne la perçoit pas comme telle. La violence symbolique note Emmanuel Terray est « une violence qui se nie – ou se dénie – en tant que telle ; elle se passe de la force brutale et des coups, ou du moins elle les relègue à l'arrière plan ; elle opère dans et par le langage, et plus généralement dans et par la représentation ; elle n'en est pas moins violence, au sens le plus rigoureux du mot »¹⁷⁹.

Le management participatif adopté par les organismes de Sécurité sociale incarne cette forme euphémisée de violence... méconnaissable et reconnue dirait Pierre Bourdieu¹⁸⁰ : elle s'exerce précisément dans la mesure où on la méconnaît comme violence. Ce management moderne fonctionne d'autant mieux qu'il s'adjoit de dispositifs de gestion dont la croyance en leur neutralité permet de naturaliser les contraintes. On ne peut se soustraire aux objectifs à atteindre dans les différents domaines d'activité qu'on trouve dans les CPG qui sont signés entre les caisses nationales de Sécurité sociale et les organismes qui dépendent d'elles et qui sont la déclinaison des COG. Ces dernières induisent d'ailleurs un nouveau type de management par objectif qui consiste à fixer précisément les résultats à obtenir à l'aide d'indicateurs et à s'assurer de leur atteinte par un suivi régulier dont se charge l'encadrement hiérarchique. « *Notre rôle est de faire faire aux techniciennes pour atteindre les objectifs qui nous sont donnés... les objectifs, ils ne se discutent pas.* » (une animatrice d'équipe). Si la norme n'est pas discutable pour cette animatrice, c'est qu'elle s'impose à son équipe comme elle s'impose à elle et à la direction de la caisse. Une autre animatrice qui relève dans l'entretien « *la difficulté d'amener les agents à faire quelque chose pour laquelle ils ne seraient pas convaincus du bien-fondé* » dit faire son travail, « *le faire quand même, même si les exigences sont de plus en plus pointues* ».

La violence symbolique tire son efficacité de ce qu'elle passe à la fois de façon objective par la loi, les mécanismes de régulation définis par l'État *via* notamment les COG sur lesquelles se sont engagées les caisses nationales, et de façon subjective, par des apprentissages sociaux qui forment les modes de perception et de comportement des salariés de l'institution. Aussi, peut-on considérer, à la suite de Michel Foucault, le management comme une orthopédie sociale, et principalement, celui de premier niveau, puisqu'il doit mettre en œuvre des procédés de dressage de l'âme, de construction d'habitus... conduisant à une obéissance

¹⁷⁹ Terray E., « Réflexions sur la violence symbolique » in J. Lojkine (sous la direction de), 2002, *op. cit.*, p. 11

¹⁸⁰ Bourdieu P., 1980, *Le sens pratique*, Éditions de Minuit.

prompte, automatique et schématique¹⁸¹. Le responsable d'unité de la plateforme de services, tout en reconnaissant le caractère arbitraire (« *discutable* ») des objectifs émanant des CPG, argue de leur extériorité qui leur conférerait une neutralité les donnant par là-même comme normaux et naturels. « *Notre but est de faire passer le message, les idées... c'est dire aux agents que la loi est faite de cette façon que l'on est obligé de l'appliquer* ». Et puisque « *il faut être dans les normes ENAM* », tous les indicateurs et outils qui les favoriseraient, même les plus contraignants, nécessitent des actions de légitimation. Ainsi l'outil de reporting déclaratif des activités nouvellement mis en place est présenté par son côté opérationnel et stratégique par une animatrice d'équipe, « *non pas comme un mouchar, mais pour montrer nos besoins grâce aux statistiques produites* ».

Détenteur de la violence symbolique, le manager de proximité en est aussi la cible. Il l'exerce d'autant plus efficacement qu'il n'a pas lui-même conscience qu'il partage la doxa gestionnaire avec la direction ; que l'ayant acceptée, il ne peut plus prendre sur elle un point de vue extérieur ; et qu'il agit donc en fonction, faisant les choses par ce qu'elles se font ainsi selon l'acceptation doxique. « Doxa », « nomos », « illusio » : l'emprunt théorique à Pierre Bourdieu semble fécond et devrait me conduire à saisir l'habitus managérial comme produit de la violence symbolique et condition de son efficacité.

3. La violence de l'exercice : de l'autonomie contrôlée à l'antinomie de la légitimation ?

J'ai choisi dans ce papier de présenter le management comme technologie politique supportant un procès de domination et organisant l'enrôlement des personnels. Les managers apparaissent dans cette perspective comme ceux par qui le contrôle est rendu effectif *via* un ensemble de dispositifs de gestion qui en renouvelle les modes. Aussi les stratégies managériales, comme je l'ai rappelé plus haut, ont-elles changé consacrant le principe de l'autonomie, mettant en œuvre une politique de responsabilisation des personnels, promouvant leur adhésion et leur participation, sans pour autant invalider le travail de supervision réalisé par l'intermédiation hiérarchique. L'autonomie est sous contrôle et les innovations gestionnaires mises en œuvre apparaissent comme de nouvelles stratégies organisationnelles masquées de recherche d'obéissance. Mais dans cet exercice managérial de la violence symbolique peut se tenir la violence de l'exercice.

¹⁸¹ Weber M., 1971, *op. cit.*

Au-delà de la figure professionnelle du manager de proximité institutionnalisée par le logos gestionnaire, soulignant sa capacité à animer son équipe, à mobiliser, à faire adhérer les personnels aux différents projets portés par son service, force est de constater que la tâche de base de son activité revient avant tout à cadrer le travail, autrement dit à faire passer des objectifs, à faire appliquer des directives, à faire réaliser des rendements... à vaincre des résistances¹⁸². « *Je recadre, c'est ma fonction* » résume une responsable d'unité de travail, ajoutant « *c'est dur, mais c'est dans la fonction* ».

Les salariés de l'intermédiation hiérarchique dans lequel je situe les responsables d'unité de travail et les animateurs d'équipe ne peuvent se soustraire à un système de contradictions lié à leur positionnement dans l'organigramme et à leur situation objective, entre d'un côté, les techniciens qu'ils doivent encadrer et de l'autre, la direction qui les encadre. Leur activité est marquée par la gestion des tensions inhérentes à leur position dans l'organisation, mettant en lumière la tension entre proximité et distance dans le rapport aux équipes de salariés ou dans le rapport à la direction, les obligeant à se débrouiller entre la pression d'en « haut » et celle d'un « bas »¹⁸³. « *On a des objectifs à remplir, il faut donc bien les remplir... et même si l'on n'est pas d'accord, on va trouver la solution qui est la meilleure pour tout le monde et le moins pénalisant pour les agents.* » (une animatrice d'équipe) – « *Lorsqu'on devient animateur et qu'on doit relayer les objectifs de service, même si on n'est pas toujours d'accord, on doit se faire le porte-parole de la direction, et les gens n'ont pas toujours tendance à juger l'information mais à juger la personne. Comme c'est l'animateur d'équipe qui transmet, il devient la tête de turc* » (une autre animatrice d'équipe).

L'encadrement doit sans cesse justifier les orientations et les cadres opérationnels aux membres de son équipe et produit des discours d'explicitation, de formalisation et de légitimation de la règle déterminant les contraintes et possibilités qui guident l'action¹⁸⁴. Il faut donc « *faire passer pour que le travail soit fait* » affirme un responsable d'unité de travail : « *Faire passer que cela soit une bonne chose ou une mauvaise chose, expliquer pourquoi on doit le faire* » et s'il le faut « *se faire violence* ». Pour les animateurs d'équipe qui dans la majorité ont été promus, l'ambivalence est d'autant plus aiguë qu'ils doivent diffuser et tenir une rhétorique et une instrumentation managériale qui affectent en profondeur leur professionnalité construite avant tout en référence à leur métier et leur équipe. Leur

¹⁸² Mispelblom Beyer F., 2007, *op. cit.*

¹⁸³ *Idem*, p. 71.

¹⁸⁴ Wolff L., 2005, *op. cit.*

positionnement se joue autour de dispositions affectives contraires qu'il semble d'autant plus difficile de concilier lorsque l'animateur est promu dans l'équipe où il exerçait comme technicien – en particulier au moment de la prise de poste ; « *On passe de l'autre côté, on n'est celle qui a trahi. On fait quand même de la régulation de tensions, quelque part on juge le travail. Passer de l'autre côté nécessite de prendre ses marques, de faire le deuil du groupe car il ne nous considère plus de la même manière. Et pis, on est entre deux feux, on est entre l'enclume et le marteau, puisqu'on est entre le cadre de service, le responsable et l'équipe de techniciens* ». Ces propos d'une responsable d'unité récemment nommée et qui revient sur son expérience d'animatrice confirment la caractérisation que Frederik Mispelblom Beyer fait du travail d'encadrement ; on peut d'ailleurs noter la similitude des expressions employées, à ceci près que le sociologue préfère le terme d'écume à celui d'enclume qui suggère une passivité de l'exécution par rapport à l'activité de la direction, alors que – ajoute-t-il – « le mot d'ordre donné à l'encadrement est très souvent de “ne pas faire de vagues” ! »¹⁸⁵.

« Ne pas faire de vagues » mais cadrer de sorte que le travail soit fait : le mandat semble confus et l'exercice complexe au vu des injonctions paradoxales auxquelles doivent répondre les managers de proximité. L'une d'elle touche au cœur même du contenu de leur activité et à la représentation qu'ils s'en font : tout en ayant en charge d'animer leur équipe, de garantir leur cohésion, ils doivent également mettre en place des innovations managériales pour moderniser « la gestion des ressources humaines » qui conduisent le plus souvent à la déstabilisation, voire au délitement des collectifs de travail. Afin de continuer à « faire équipe » et de conserver une cohésion dans un contexte où les individus se trouvent en concurrence entre eux, leur mission réside dans l'articulation entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le terrain. Cette alchimie entre contrôle et confiance ne peut passer que par la violence symbolique qui transfigure les relations de domination et de soumission en relations interpersonnelles entre l'encadrant et l'encadré. Les chances pour que les codes soient mieux imprimés dans la tête et les corps par les encadrés est fonction de la relation de proximité et de confiance que les encadrants sauront construire. Faut-il que les encadrants eux-mêmes acceptent ces codes, qu'ils en aient fait l'apprentissage et qu'ils s'imposent à eux comme légitimes... en bref, qu'ils continuent à être des « travailleurs du consensus » pour reprendre encore un mot de Frederik Mispelblom Beyer ?

¹⁸⁵ Mispelblom Beyer F., 2007, *op. cit.*, p. 26

La délégation du travail symbolique de légitimation peut faillir si les managers choisissent de se démettre, considérant que les conditions nécessaires à leur loyauté ne sont plus réunies : « *C'est mon travail quoi... je me dis que si je suis en contradiction soit je le fais quand même soit je démissionne* » (une animatrice d'équipe). Mais n'ont-ils le choix qu'entre *exit* ou *loyalty*¹⁸⁶ comme semble l'affirmer cette animatrice ? Ne peuvent-ils pas opter pour la *Voice* refusant d'adopter une attitude contraire à celle qu'il considère comme constitutive de leur métier et user à leur profit de l'autonomie que la direction est contrainte de leur concéder, et *in fine* forger ce que Pierre Bourdieu appelle une antinomie de la légitimation¹⁸⁷ ?

¹⁸⁶ Catégories empruntées à Hirschman A.O., 1973, *Exit, Voice and Loyalty*, Éditions ouvrières.

¹⁸⁷ Bourdieu P., 1989, *La noblesse d'État*, Éditions de Minuit.