

Sous la direction de
Romaine Malenfant et Guy Bellemare

La
DOMINATION
au **TRAVAIL**

**Des conceptions totalisantes
à la diversification
des formes de domination**



La
DOMINATION
au TRAVAIL

Dans la collection

Gestion des relations humaines – Relations industrielles

L'entrevue structurée

Pour améliorer la sélection du personnel

Normand Pettersen et André Durivage

2006, ISBN 2-7605-1393-9, 300 pages

Vers une transformation des relations industrielles en Amérique du Nord

Jean-Claude Bernatchez

2006, ISBN 2-7605-1388-2, 216 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418-657-4399 ■ Télécopieur : 418-657-2096

Courriel : puq@puq.ca ■ Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

PROLOGUE INC.

1650, boulevard Lionel-Bertrand

Boisbriand (Québec) J7H 1N7

Téléphone : 450-434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE

AFPUD-DIFFUSION

SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL

168, rue du Noyer

1030 Bruxelles

Belgique

SUISSE

SERVIDIS SA

Chemin des Chalets

1279 Chavannes-de-Bogis

Suisse



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de
Romaine Malenfant et Guy Bellemare

La
DOMINATION
au **TRAVAIL**

**Des conceptions totalisantes
à la diversification
des formes de domination**

2010



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Vedette principale au titre :

La domination au travail: des conceptions totalisantes
à la diversification des formes de domination

(Collection Gestion des ressources humaines et relations industrielles)

Textes présentés lors d'un colloque tenu en mai 2007 à Trois-Rivières
dans le cadre du 75^e Congrès de l'ACFAS.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2421-7

1. Sociologie industrielle - Congrès. 2. Autorité - Congrès. 3. Pouvoir (Sciences sociales) -
Congrès. 4. Changement organisationnel - Congrès. 5. Organisation du travail - Congrès.
6. Qualité de la vie au travail - Congrès. I. Malenfant, Romaine, 1952- . II. Bellemare, Guy,
1956- . III. Congrès de l'ACFAS (75^e: 2007: Université du Québec à Trois-Rivières).
IV. Collection: Collection Gestion des ressources humaines et relations industrielles.

HD6952.D65 2009 306.3'6 C2009-941779-0

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
avec l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages: INFOSCAN COLLETTE QUÉBEC

Couverture: RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2010 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2010 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2010

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada



REMERCIEMENTS

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration entre des chercheurs québécois et français qui se sont réunis lors d'un colloque tenu lors du 75^e Congrès de l'ACFAS en mai 2007 à Trois-Rivières. L'allocution d'ouverture du colloque prononcée par Danilo Martuccelli a permis de lancer les débats autour de différentes formes de domination au travail dont les présentations des conférenciers faisaient état. La séance plénière a pris la forme d'un atelier de travail avec monsieur Martuccelli, que nous remercions pour la qualité et la générosité de ses interventions. Nous remercions aussi les conférenciers et les conférencières, de même que les congressistes qui se sont joints à nous pour toute la durée du colloque. Nous remercions enfin Anne-Renée Gravel, étudiante au doctorat en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais, pour son aide apportée à l'organisation de ce colloque.

L'ouvrage réunit les meilleures communications du colloque. Le processus d'évaluation a mis à l'œuvre deux évaluateurs pour chacun des textes présentés pour publication. Nous remercions toutes les personnes, au Québec et en France, qui ont accepté de faire ce travail d'évaluation et qui ont fourni de judicieux commentaires aux auteurs des textes, ainsi que pour leurs recommandations aux auteurs des textes.

Finalement, mentionnons que cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sans l'appui financier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

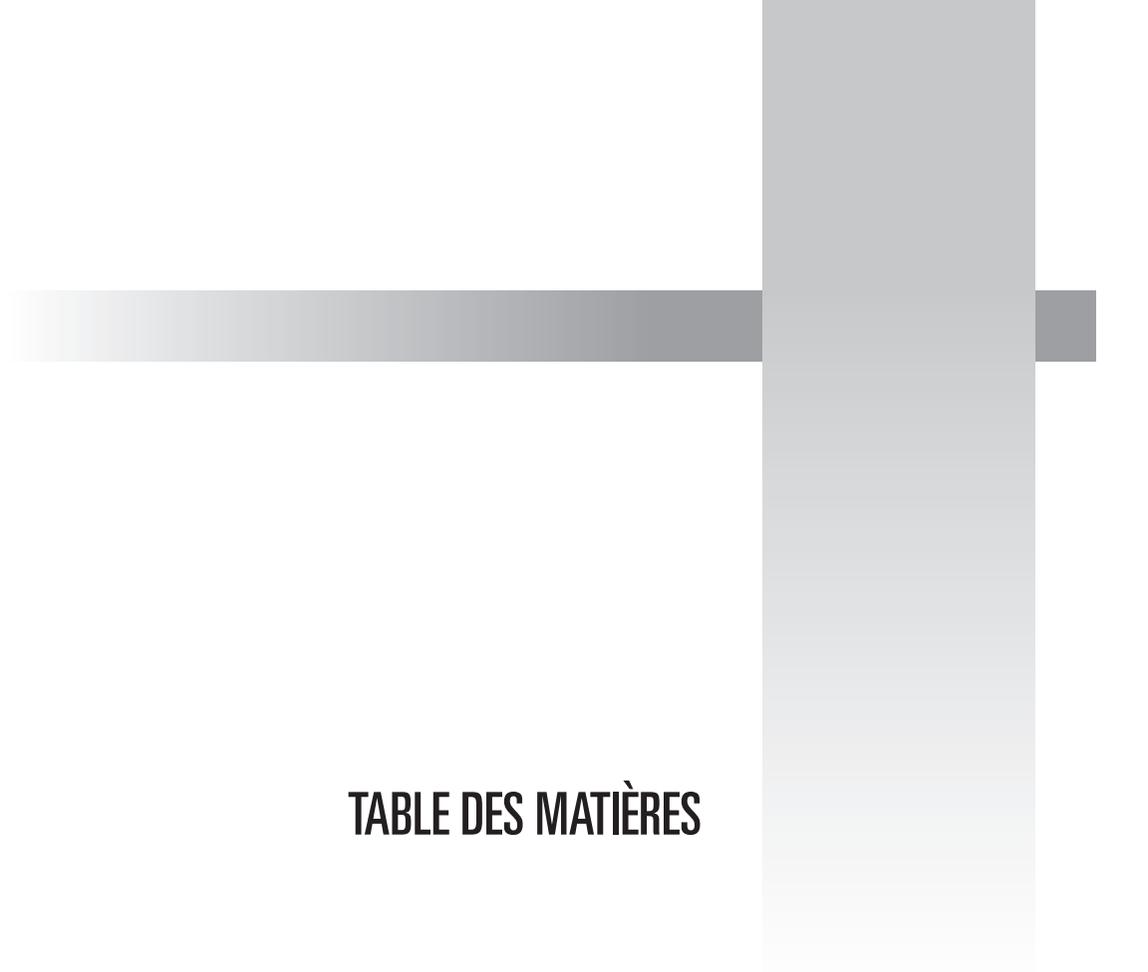


TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	VII
Liste des sigles	XV
Introduction	1
<i>Romaine Malenfant</i>	
REPENSER LA DOMINATION	7
<i>Danilo Martuccelli</i>	
1. La domination comme système	8
1.1. La classe dominante.	8
1.2. L'idéologie dominante	10
2. La fin de la notion de domination	12
2.1. De la domination aux inégalités	12
2.2. Le pouvoir sans domination	14
3. Vers une reconceptualisation de la domination	16
4. L'espace des dominations ordinaires.	20
4.1. Première inflexion : des classes sociales aux états sociaux.	20
4.2. Deuxième inflexion : de l'idéologie à l'hégémonie en creux et à la responsabilisation.	22
4.3. Troisième inflexion : des inégalités aux paradoxes de l'initiative	24
4.4. Quatrième inflexion : au-delà de la logique de l'adversaire	27
Bibliographie	29
Partie 1	
LA DOMINATION À TRAVERS LES ÉPREUVES DU TRAVAIL	33
DE L'INJONCTION À LA DÉVOLUTION : LES EFFETS DOMMAGEABLES DE LA RESPONSABILISATION – L'EXEMPLE DE LA DÉPRESSION.	35
<i>Laurie Kirouac et Dahlia Namian</i>	
1. La méthodologie.	39
2. La logique de responsabilisation et ses modalités d'action : le cas de l'injonction et de la dévolution	41
3. Les événements « déclencheurs » : traductions singulières des injonctions à l'œuvre	42
4. La panne dépressive ou le coût de la dévolution	48
Bibliographie	50

L'AUTONOMIE PRESCRITE ET LA DOMINATION AU TRAVAIL : LES CONTOURS D'UNE ÉPREUVE	53
<i>Romaine Malenfant, Andrée LaRue, Mylène Jetté et Nancy Côté</i>	
1. Problématique et question de recherche	55
2. Une recherche auprès de jeunes non qualifiés et leurs employeurs	56
2.1. Méthodologie.	57
2.1.1. La sélection des entreprises	57
2.1.2. La sélection des jeunes	58
2.1.3. La collecte des données	60
3. L'expérience des jeunes non qualifiés.	61
3.1. L'apprentissage de la tâche	62
3.2. Les rapports de travail	64
4. L'expérience subjective du travail et l'injonction à l'autonomie et à la participation	68
Conclusion	71
Bibliographie	73

Partie 2

LA DOMINATION DANS LES NOUVELLES FORMES DU TRAVAIL : UN TRANSFERT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE VERS LES TRAVAILLEURS	75
--	----

LA RESPONSABILISATION COMME NOUVELLE FIGURE DE LA DOMINATION AU TRAVAIL : LE CAS DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS	77
---	----

Martine D'Amours

1. Un archétype de la déstandardisation du travail.	79
2. Question de recherche et méthodologie	81
3. Le travail indépendant comme cas extrême de responsabilisation	84
3.1. Se démarquer.	84
3.2. Se connecter	84
3.3. Se diversifier	85
3.4. Prévenir.	85
3.5. S'adapter	85
4. Consentement et contrainte	86
4.1. Injonction à l'autonomie	87
4.2. Injonction à l'implication et à la mobilisation de soi.	88
4.3. Injonction à l'indépendance.	88

5. L'action collective comme soutien à l'exercice de la responsabilité individuelle	91
Conclusion	94
Bibliographie	96

LA DOMINATION DANS LE MODÈLE DE PRODUCTION DE HAUTE PERFORMANCE DANS LA GESTION DE PROJETS.

<i>Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio</i>	
1. Problématique	101
2. Méthode	102
3. La gestion par projets comme modèle de haute performance	104
3.1. Rejet de la sécurité et de la stabilité d'emploi	104
3.2. Rejet d'une structure bureaucratique de gestion des ressources humaines	106
3.3. La mise à contribution des qualifications et des savoirs	108
3.4. L'autonomie et l'autorégulation dans l'organisation du travail de ces professionnels	109
4. Rhétorique d'entrepreneurs... et domination invisible?	110
4.1. Autonomie et responsabilité, le transfert de l'incertitude et du risque aux employés.	110
4.2. Importance de la réputation et autorégulation des professionnels	114
4.3. Engagement élevé par l'adhésion des employés aux objectifs de la direction	115
Conclusion	119
Bibliographie	121

Partie 3

L'ÉVOLUTION DE LA DOMINATION AU TRAVAIL À TRAVERS LES NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION DES ENTREPRISES.

CONTRÔLE ET AUTONOMIE DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS EN ÉQUIPES : LE CAS DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR.

<i>Louise Briand et Guy Bellemare</i>	
1. Nouvelles formes organisationnelles, organisation en équipes et contrôle	129
1.1. Émergence des nouvelles formes organisationnelles	129
1.2. Formes organisationnelles, organisation en équipes et contrôle	130

2. Pour une analyse critique du contrôle/autonomie dans les organisations en équipes.	132
2.1. Le contrôle/autonomie : un territoire contesté	133
2.2. Le contrôle/autonomie : un territoire fragmenté en zones	135
3. Méthodologie	137
4. Résultats	139
4.1. L'équipe et le contexte d'entreprise	139
4.2. La planification du travail	141
4.3. L'encadrement	141
4.4. La coordination du travail et le contrôle du travail	142
5. L'organisation et le contrôle du travail dans la section de la conception : l'expérience de l'«Extreme Programming»	148
6. Analyse	151
6.1. Les zones	151
6.1.1. Ressources financières et capital physique	151
6.1.2. Expertise, connaissances et processus administratif et de production	152
6.2. Les règles	154
Conclusion	155
Bibliographie	156

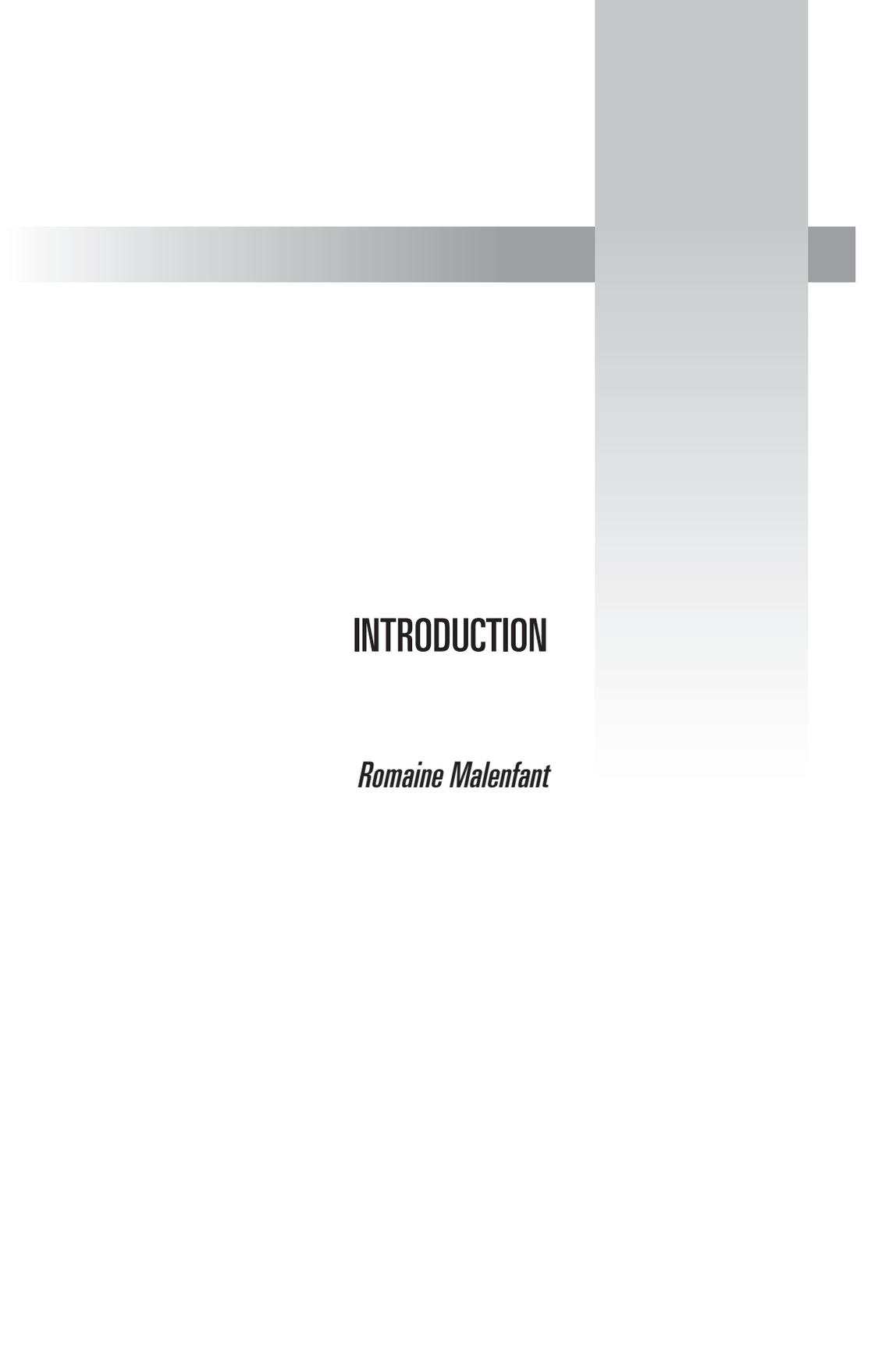
MOINS VISIBLE, TOUJOURS PRÉSENT, PLUS EFFICACE : L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ DANS UN MARCHÉ INTERNE CONVERSATIONNEL	161
<i>Olivier Biencourt et Thierry Jolivet</i>	
1. La firme, un marché interne conversationnel	164
1.1. L'entreprise, un espace de règles	165
1.2. L'entreprise, un collectif de membres liés par des valeurs communes	166
1.3. Le fonctionnement d'un marché interne conversationnel	168
1.3.1. Le service informatique	168
1.3.2. Le réseau commercial	170
2. Une nouvelle forme d'exercice de l'autorité : guider la conversation	171
2.1. Retour sur l'enquête empirique au sein d'une entreprise d'assurance	171
2.2. Marché interne conversationnel et inégalités de position	172
2.3. L'exercice de l'autorité dans le service informatique	175
2.4. L'exercice de l'autorité dans le réseau commercial	176
Conclusion	179
Bibliographie	180

LES NOUVELLES FORMES DE LA DOMINATION DE LA FINANCE SUR LE TRAVAIL : LE CAS DE LA FINANCIARISATION DE LA RELATION DE RETRAITE AU CANADA. . .	183
<i>Frédéric Hanin</i>	
1. Un cadre d'analyse des formes de la domination de la finance sur le travail	186
1.1. Une approche de la financiarisation comme phénomène de domination	186
1.2. Les dimensions de la financiarisation du travail : individuation, subjectivation, socialisation	189
2. La financiarisation et la socialisation paradoxale des retraites au Canada.	193
2.1. La construction politique de la financiarisation du système de retraite	193
2.2. L'internalisation des contraintes financières	196
2.3. L'externalisation des conséquences sociales.	199
2.4. Les nouveaux dispositifs de régulation des régimes de retraite.	200
Conclusion	202
Bibliographie	204
Notices biographiques des auteurs	207



LISTE DES SIGLES

ACFAS	Association francophone pour le savoir
BSIF	Bureau du surintendant des institutions financières
CPE	Centres de la petite enfance
CR	Convention de retraite
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
ESTE	Entreprises de services technologiques aux entreprises
ISO	Organisation internationale de standardisation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PCS	Professions et catégories socioprofessionnelles
REÉR	Régime enregistré d'épargne retraite
RPA	Régime de pension agréé
RPC	Régime de pension du Canada
RPDB	Régime de participation différée aux bénéfices
RRQ	Régime des rentes du Québec



INTRODUCTION

Romaine Malenfant

Maints ouvrages ont traité des transformations qui ont touché le monde du travail au cours des dernières décennies. Le présent ouvrage souhaite apporter une contribution à la compréhension de ces changements. En s'intéressant à la fois au processus de production, aux outils de production et à la composition de la main-d'œuvre, ces transformations ont obligé de nouveaux arrangements institutionnels qu'il importe de mieux saisir en regard de leurs impacts sur les acteurs et les structures de travail.

La diversification des formes d'emploi consécutive à la flexibilisation des modes d'organisation du travail, l'externalisation du travail et la financiarisation de l'économie ont, dans leur mouvance, affecté d'une part le rapport au travail, c'est-à-dire la place et l'importance que prend le travail dans la trajectoire de vie et le sens que le sujet lui donne, et d'autre part, le système des relations industrielles, c'est-à-dire la figure de l'employeur et du travailleur, de même que les formes et les lieux de représentations collectives. Le déplacement du contrôle vers les équipes de travail, la gestion par projets, le pouvoir du client, la responsabilisation individuelle, la superposition des statuts de travailleurs dans un même espace concret ou virtuel, ont complexifié les réalités de travail et changent non seulement les rapports de force entre les acteurs, mais aussi la façon dont ils s'expriment. Dans ce contexte où l'autonomie et l'engagement au travail sont sollicités et encouragés, peut-on encore parler de domination au travail? Par quelles voies se manifeste-t-elle? Quel cadre d'analyse permet de saisir et de comprendre ces transformations? Le colloque qui s'est tenu à Trois-Rivières lors du 75^e Congrès de l'ACFAS en mai 2007 s'est penché sur diverses formes de domination au travail et sur différents cadres d'analyse qui permettent de comprendre leur production, leurs impacts et les pistes qui s'ouvrent pour la recherche.

Le texte de Danilo Martuccelli, professeur de sociologie à l'Université de Lille 3 et conférencier invité au colloque, propose une lecture revisitée de la domination au travail. Selon Martuccelli, la domination ne se présente plus comme le système global qui impose un ordre social et qui alimente de nombreuses théories de l'exploitation. Cela ne signifie pas cependant que la notion de domination soit devenue obsolète et qu'il faille la remplacer par l'analyse de la production des inégalités ou des jeux de pouvoir. Sans rejeter les théories classiques, l'auteur nous propose plutôt une analyse structurelle de la domination saisie à travers les épreuves dont les individus font l'expérience tout au long de leur trajectoire. C'est à cet exercice que se prêtent les textes de Kirouac et Namian et de Malenfant et ses collaboratrices. Celui de Kirouac et Namian

s'intéresse plus particulièrement à la souffrance au travail et, en utilisant le cadre conceptuel de Martuccelli, montre les limites des modèles d'analyse orientés vers la psychologisation des problèmes qui sont abondamment utilisés dans le domaine de la santé mentale au travail. Les auteures mettent en lumière la part active que jouent les individus dépressifs dans la définition de leur statut de « malade » et la responsabilité que ces femmes prennent dans ce qui leur arrive, tellement l'influence du « diagnostic » sur l'interprétation qu'elles font de leur problème est forte. Paradoxalement, elles sont en mesure d'identifier nombre de contraintes liées à leur travail... auxquelles elles disent ne pas avoir su s'adapter. Celui de Malenfant *et al.* décrit les expériences de travail de jeunes peu qualifiés et analyse les contraintes auxquelles ils doivent faire face afin de montrer comment ces jeunes « négocient » leur intégration au travail. L'apprentissage de la tâche fondée sur des critères d'efficacité immédiate, une philosophie d'embauche privilégiant la mise à l'essai sélective et enfin une dynamique de rapports sociaux excluante construisent l'expérience de travail de ces jeunes. En réponse à la domination qui prend forme dans les contacts quotidiens, les jeunes, sensibles à ce qu'ils vivent comme un manque de respect à leur égard, rétorquent par des comportements « non conformes » et se montrent très critiques à l'endroit de leurs supérieurs et de leurs collègues de travail. D'où leur grande difficulté à se maintenir en emploi sur une longue période. Ces textes, en exposant les exigences actuelles du travail et les rapports sociaux qui s'y déploient, présentent autant d'épreuves qui jalonnent la trajectoire de ces individus « dominés » par la responsabilité qui leur est attribuée dans la genèse des problèmes qu'ils vivent et dans la recherche de solutions.

Nous parlions en début d'introduction des nombreuses transformations qu'a connues le travail au cours des dernières décennies. La croissance du travail indépendant et les modèles de haute performance dans l'économie du savoir sont de ceux-là. Martine D'Amours présente le travail indépendant comme la figure emblématique de la dé-standardisation du savoir et de la responsabilisation. Elle rend bien compte du risque que sont prêts à assumer ces individus travailleurs pour assurer leur survie professionnelle sans toutefois qu'une mobilisation collective revendicatrice soit mise en œuvre pour avoir accès à plus de protections sociales. Les habiletés professionnelles et personnelles que doivent développer et entretenir ces travailleurs pour faire leur place et affronter la compétition sont aussi le lot d'une grande proportion de travailleurs salariés, notamment dans les entreprises de haute performance où le

travail est organisé par projets. Les équipes de travail sont mobilisées autour d'objectifs de productivité déterminés par la satisfaction du client qui détient dans un tel contexte un grand pouvoir comme le montrent Legault et Chasserio. Ce pouvoir du client induit une autorégulation qui participe de l'intensification du travail qui afflige les équipes sans que de lourds mécanismes de contrôle soient nécessaires. À la différence des travailleurs indépendants, c'est dans ce cas l'entreprise qui transfère le risque aux travailleurs. Pourtant, ces travailleurs rejettent encore plus que les travailleurs indépendants toute forme de collectivisation qui, selon eux, pourrait bureaucratiser leur travail et entraver leur mobilité professionnelle.

Dans la même lignée, en se référant au cadre conceptuel de Giddens, Briand et Bellemare s'intéressent au contrôle/autonomie dans des entreprises postbureaucratiques, et plus particulièrement aux impacts sur les travailleurs de l'organisation du travail en équipes. L'analyse repose sur la prémisse que la bureaucratie est née d'un projet d'ordre économique et social fondé sur la domination qui s'exerce par le pouvoir de mobiliser les ressources d'allocation et les ressources d'autorité. Tout comme dans les travaux précédents, si les travailleurs ne sont pas complètement assujettis vu la part d'autonomie qui leur est laissée dans la mise à profit de leur savoir, le contexte économique difficile légitime par ailleurs les détenteurs des ressources de mettre en place d'autres formes de contrôle qui heurtent les travailleurs dans leur identité professionnelle. Cette transformation de l'autorité est reprise par Biencourt et Jolivet, qui étudient les outils de management. C'est en questionnant l'évolution des formes d'exercice de l'autorité dans les organisations que les auteurs abordent la question de la domination au travail. Les « marchés internes conversationnels » se présentent comme un espace de règles, explicites ou implicites, et un collectif dont les membres partagent des valeurs communes. Dans ces marchés, plutôt que par des formes traditionnelles de « commandement », l'autorité s'exerce en guidant les « conversations », les échanges qui vont mener à la construction des règles, des conventions au sein du collectif. Même si le processus est participatif, ceux qui maîtrisent les règles gardent encore une longueur d'avance et continuent d'exercer leur autorité, voire leur domination, sous une forme moins visible.

Enfin, Hanin vient nous surprendre en abordant l'analyse de la financiarisation comme forme de domination sur le travail en prenant comme cas le système de retraite au Canada. L'auteur prend appui sur le concept de convention comme dispositif collectif pour faire un parallèle entre

la relation de retraite et la relation de travail. À première vue, la financiarisation est considérée comme un dispositif technique de gestion et de contrôle des risques, lequel en principe répond aux besoins d'un individu et est guidé par les choix de ce dernier, bref, une relation consentie de proximité qui légitime l'activité financière comme activité économique autonome. En pratique, la gestion financiarisée des retraites impose de nouvelles contraintes sur le travail venant entre autres de la création de conglomérats financiers qui ont provoqué un émiettement du système de retraite et ont affaibli sa régulation en même temps qu'une responsabilisation plus grande de l'individu-investisseur. Les régimes de retraite sont passés d'un droit social fondé sur un statut à un droit sur le travail fondé sur la détention d'actifs financiers. Cette évolution participe ainsi selon l'auteur de nouvelles formes de domination du capital sur le travail.

À sa façon, chacun de ces textes ouvre une réflexion sur la domination au travail telle qu'elle se présente aujourd'hui. Ce qui se dessine comme une constante semble être d'une part, une certaine forme de consentement aux contraintes du travail, l'individu étant piégé entre son désir d'autonomie et sa volonté de montrer, à lui-même et aux autres, qu'il est en mesure de relever des défis et de les apprécier, et d'autre part, l'isolement ou la posture individualiste dans laquelle ces contraintes sont vécues. Que ce soit la domination à travers les épreuves du travail, dans les nouvelles formes de travail ou dans les nouvelles pratiques de gestion des entreprises, chaque partie de l'ouvrage propose une lecture de la domination qui, à l'instar de Martuccelli, remet en question les représentations de l'individu dominé et met en évidence la diversité des formes de domination à l'œuvre.



REPENSER LA DOMINATION

Danilo Martuccelli

Le concept de domination est aujourd'hui l'objet d'une discussion majeure¹. Une première perspective défend une vision à la fois globale, structurelle et systémique au service d'une classe et au sein d'une idéologie dominante. La deuxième, en revanche, prône l'abandon de la notion de domination, au profit de conceptions résolument non systémiques, et le plus souvent non structurelles, du pouvoir ou des inégalités. Comme nous le verrons ci-dessous, ni l'une ni l'autre de ces positions ne parvient à rendre compte de manière satisfaisante des épreuves contemporaines de la domination. Ce n'est qu'une fois leurs insuffisances posées que nous présenterons l'esquisse d'une sociologie des dominations ordinaires entre l'excès de la première position et les déficits de la deuxième.

1. LA DOMINATION COMME SYSTÈME

1.1. La classe dominante

Pour cette première représentation, la domination est associée à la capacité systémique que possède un acteur d'imposer sa volonté aux autres, afin de modifier leur comportement à l'aide de rapports de force, d'influence ou de persuasion. Pour mener à bien ce projet, l'étude de la domination passe par l'analyse d'un différentiel de capitaux, de ressources, de biens, saisis à partir de l'analyse structurelle des places sociales (Bourdieu, 1979, 1989 ; Roemer, 1982 ; Wright, 1985 ; Mann, 1986). Ce sont les positions sociales et leur différentiel de ressources qui permettent d'interpréter le jeu de la domination ainsi que la diversité des conflits entre groupes sociaux pour améliorer leur classement au sein de la structure et de la hiérarchie sociale.

Ramenées à l'essentiel, ces perspectives analysent les sociétés modernes autour d'un axe reliant les institutions étatiques et les institutions économiques, dont les crises réciproques sont un des aspects majeurs du capitalisme moderne (Habermas, 1973 ; Offe, 1984). Toutes insistent ainsi sur l'importance du contrôle des ressources d'allocation, ce qui donne toujours à l'économie un rôle dynamique majeur, à la différence

1. Ce texte reprend, en les développant, des réflexions présentées dans D. Martuccelli (2003). « Retour sur la domination », *Recherches sociologiques*, vol. XXXIV, n° 2, p. 3-11, et D. Martuccelli (2006). « Plaidoyer critique pour un concept : la domination », *Revue économique et sociale*, 64^e année, n° 4, décembre, p. 17-34.

des sociétés précapitalistes, où la domination était surtout basée sur le contrôle des ressources d'autorité². Sur ce point, un débat important se structure autour du degré de rétraction des capacités d'intervention de certains groupes sociaux, ou des États, et l'expansion de mouvements économiques échappant de manière croissante à toute forme de contrôle ou de régulation. La mise en place d'un nouveau système d'accumulation à dominante financière, de plus en plus axé sur la circulation, transformerait en profondeur les capacités d'intervention des organisations syndicales, encore trop ancrées sur des bases nationales, mais aussi celle de certains États-nations, en particulier ceux de pays périphériques (Chesnais, 2004).

En dépit des contradictions entre les divers types de capitaux, ou des systèmes d'allocation de ressources, on suppose ici toujours que la domination est à la fois structurelle (inscrite dans la trame même de la société) et systémique (formant à terme, en dépit des divisions, un tout articulé de parties). Il ne s'agit donc aucunement de ne pas envisager l'éclatement du pouvoir dans la société moderne. Au contraire, même, ces études reconnaissent que plus personne n'est puissant partout, dans tous les domaines, et les différentes dimensions dégagées interdisent toute représentation simpliste. Pourtant, et malgré des mises en garde répétées, toutes ces démarches octroient à terme à une de ces ressources, toujours le capital économique, un rôle déterminant. Notre société serait traversée par de multiples conflits en termes de production ou de reproduction, mais elle serait avant tout déterminée par son caractère de société capitaliste. En fait, le postulat est toujours le même: le différentiel d'accès à la ressource la plus importante, qui est de nature économique, explique le mieux en dernière instance la domination dans nos sociétés.

Certains ont alors même été tentés de représenter les membres de ce nouveau groupe dominant comme une surclasse (*overclass*) ou une hyper bourgeoisie (Duclos, 2002 ; Breen et Rottman, 1998), qui mettrait un terme à l'association historiquement étroite entre les structures des classes sociales et les États-nations. Nous serions même en train d'assister à l'émergence d'une solidarité mondiale propre à cette nouvelle classe transnationale. Sur le fond, il ne s'agit que d'un renouvellement de la thèse

2. A. Giddens (1981). *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, vol.1. *Power, Property and the State*, Londres, Macmillan, p. 210.

classique sur les élites au pouvoir, constituées par de petits cercles, occultes, où tous se retrouvent, en dépit de leurs divergences (Wright Mills, 1969).

Reste à envisager la pertinence réelle de l'affirmation de l'existence d'une domination trouvant son véritable moteur dans l'économie. Au fond, et malgré des inflexions importantes, on est ici toujours dans le sillage de l'héritage du marxisme et du primat qu'il a instauré de la théorie des classes dominantes sur le vécu de la domination. Sur ce point, sa principale insuffisance ne provient pas de son insistance quasi exclusive sur l'analyse de l'exploitation capitaliste comme élément majeur d'intelligibilité de la société moderne. Pour réductionniste qu'il se soit parfois avéré, sa force est incontestable, tout comme le bien-fondé de son effort. Sa limite principale, comme celle de toute son hétérogène descendance, est ailleurs. Elle n'est autre que de vouloir tirer toutes les dimensions de la domination dans la condition moderne d'une théorie de l'exploitation. Il faut rompre cette équation implicite, qui oblige à postuler l'existence d'une super-classe dominante exerçant, par différentes stratégies et ruses, une domination d'ensemble sur la société.

Soyons clairs. Il est difficile de ne pas reconnaître l'extension croissante du pouvoir. Son efficacité est de plus en plus redoutable, et s'inscrit chaque fois davantage dans l'intimité des individus. Il serait absurde de nier les considérables différentiels de pouvoir dont jouissent les divers acteurs sociaux, mais désormais aucun acteur social, pour puissant qu'il soit, n'est capable d'imposer véritablement, et de manière homogène, sa volonté dans tous les secteurs d'activité. À la suite de l'*empowerment* de bon nombre d'acteurs, il n'y a plus de capacité d'application directe globale de la volonté des groupes dominants aux autres. En résumé : l'étude de la classe dominante, un domaine fort légitime de recherche, ne permet plus de rendre compte, sinon à travers un nombre chaque fois croissant des médiations, de la totalité des épreuves de domination.

1.2. L'idéologie dominante

Pour la plupart des tenants d'une représentation globale de la domination, elle est inséparable de divers mécanismes cachant pour beaucoup la nature même de son imposition. La domination contraint les dominés à se définir avec les catégories qu'elle impose, parfois même en s'inscrivant, au-delà

de leur conscience, sur leur corps et leurs automatismes les plus réflexes. La domination inscrit dans l'ordre social un mode de fonctionnement durable, devenant « naturel » et « évident ». À terme, les dominés consentent, sans même s'en apercevoir, à se saisir avec les langages imposés par le pouvoir. À la racine de cette conception se trouve l'idée que la cohésion d'une société est dépendante d'un système culturel unitaire, ou d'une idéologie dominante, ou encore d'un consensus culturel imposé par les groupes dominants.

Mais peut-on vraiment accepter encore une conception aussi cohérente et organisée de la domination dans nos sociétés? En fait, à son plus haut niveau d'abstraction, quatre grands candidats, souvent reliés par la pensée critique, se disputent cette place actuellement : le capitalisme lui-même (ou ses corollaires comme le marché ou la consommation) ; la culture globale ; l'individualisme ; le patriarcat. Soyons sensibles au fait que l'existence même de cette pluralité affaiblit d'emblée la thèse d'une idéologie dominante. D'autant plus que défendre cette hypothèse *stricto sensu* suppose d'affirmer (mais surtout de démontrer) que l'ensemble des signes et des symboles dont sont faites nos vies sociales est non seulement véhiculé par de grands groupes internationaux de communication ou articulé par les diverses institutions, mais surtout, dans son ensemble, au service de l'imposition d'une vision unique, visant à remplir un rôle hégémonique sur le monde.

Or, il est difficile d'accepter l'affirmation qu'il existe dans nos sociétés une véritable hégémonie dominante assurant tout à la fois la légitimation de l'ordre social, la dissimulation de la domination, l'unification de la société et la désorganisation des groupes subalternes. Certes, il existe toujours des traits culturels saillants mais de là à leur octroyer une fonctionnalité nécessaire au maintien de la domination, il y a un pas que la prudence analytique invite à ne pas franchir. Nous y reviendrons ci-dessous, mais comment négliger l'accroissement des compétences critiques dont font preuve aujourd'hui les acteurs? Comment faire l'impasse sur la prolifération du travail critique au sein de nos sociétés? Et d'ailleurs, comment ne pas reconnaître que cette imposition n'a jamais pu se réaliser dans le passé dans des termes aussi homogènes et globaux qu'on le laisse entendre, étant donné les limites traditionnelles dans la diffusion des idéologies dominantes (Abercrombie, Hill et Turner, 1980)? Comment ne pas reconnaître que le monde imaginaire et discursif des dominés (rêves, rumeurs, blagues...) échappe toujours à l'emprise d'une inculcation culturelle homogène (Scott, 1990)?

Néanmoins, l'acceptation de cette situation mène à une tout autre conclusion qu'à la thèse de la fin de l'idéologie. Fortement idéologique dans sa formulation, celle-ci laissait sous-entendre la possibilité de l'expansion d'un consensus rationnel et dépourvu de distorsions liées aux croyances. Nous n'en sommes toujours pas là. Par contre, ce qui a bien eu lieu, c'est la désagrégation d'un système global d'imposition culturelle, donnant lieu à de nouvelles manifestations de domination.

2. LA FIN DE LA NOTION DE DOMINATION

2.1. De la domination aux inégalités

L'évacuation la plus notoire de la notion de domination aujourd'hui consiste à l'étudier exclusivement comme une addition d'inégalités. On construira alors, ce qui est certainement important, des échelles d'inégalités diverses selon les domaines d'action, ou selon les classements choisis parmi les individus (PCS, genre, âge, nationaux-étrangers, origine ethnique, entre espaces territoriaux...). Mais le risque est d'accepter, trop facilement, une conception multidimensionnelle qui se limiterait à un recensement des inégalités en fonction du type de rapport social étudié. Quant à dégager un système d'inégalités, cette position ne permet, tout au plus, que de rendre compte de la production de certaines inégalités sociales, mais risque surtout, du fait du choix des catégories sociales employées pour les décrire, d'en rester à une conception fort traditionnelle³.

La stratégie la plus commune consiste à ajouter les diverses inégalités – en termes de classes, de genre, d'âge ou d'identités ethniques –, comme on le fait de plus en plus pour l'école ou l'emploi, ou les revenus, ce qui n'induit pas forcément des résultats faux, mais passe souvent à côté de l'essentiel. Le syncrétisme n'est pas en lui-même condamnable à condition de ne pas oublier que l'on ajoute des éléments incommensurables

3. C'est ainsi qu'une étude portant sur les interactions entre quelques grandes inégalités sociales octroie aux inégalités au sein des rapports de production le rôle fondamental dans la production des inégalités. Mais surtout, elle contribue à une représentation cumulative des inégalités en fonction de laquelle il y aurait une polarisation importante dans la structure sociale conduisant à une accumulation de privilèges d'un côté et de handicaps de l'autre. Cf. A. Bihl et R. Pfefferkorn (1999). *Déchiffrer les inégalités*, Paris, Syros, chapitre 13.

et que chacun d'entre eux se suffit à lui seul. Isolées de leur contexte, les différentes variables ont peu de valeur. Il est difficile en tout cas d'accepter que par le biais d'une neutralisation des variables, on parvienne à en saisir l'essence ultime. Que reste-t-il ainsi par exemple d'une identité ethnique lorsque les dimensions classistes, la dimension générique, l'âge, l'éducation, l'identité professionnelle et les parcours biographiques ont été « neutralisés » ? Non seulement ces éléments sont entrelacés entre eux, mais ils n'existent véritablement que dans une articulation propre à une situation.

Il ne s'agit aucunement de contester la valeur de ces études. Après tout, le dernier quart du XX^e siècle est difficilement compréhensible sans la prise en considération du retour de l'approfondissement des inégalités. Prendre acte de ces évolutions, comme par exemple du partage de la valeur ajoutée au détriment des salaires et à l'avantage des profits, est loin d'être sans intérêt. Par contre, il s'agit de souligner que la seule prise en considération des inégalités ne peut pas rendre compte structurellement de la domination dans nos sociétés. Pour cette démarche, la société ne peut être conçue que comme étant traversée par une pluralité, chaque fois plus grande et diverse, d'inégalités (Dubet, 2000). Leur dispersion est telle qu'il ne reste parfois d'autre stratégie intellectuelle que de les saisir à travers une individualisation, en fonction de la diversité des trajectoires personnelles (Fitoussi et Rosanvallon, 1996 ; Beck et Beck-Gernsheim, 2001)⁴. C'est à cette dispersion analytique et à ce syncrétisme mou qu'il faut résister.

La réduction de la domination aux seules inégalités statistiquement réparables suppose d'emblée que la diversité des situations et des trajectoires dans la société moderne ne sont politiquement significatives qu'au sein d'une certaine conception de la justice. Les différentes positions cessent d'être pensées dans une conception globale de l'injustice renvoyant à des situations structurelles de domination, pour n'être saisies que comme une entrave à la réalisation d'un projet d'égalité des chances. La société est alors moins le théâtre d'une série de conflits irrépressibles qu'un lieu où se déploie une course sociale pour l'affectation et la distribution des places. Il ne s'agirait que d'assurer une participation égalitaire des uns et des autres au sein d'une compétition sociale. Cette représentation est tellement habituelle que les inégalités occupent désormais toute

4. U. Beck et É. Beck-Gernsheim (2001). *Individualization*, Londres, Sage, surtout chapitres 3 et 4.

la place analytique. Que leur correction passe par l'octroi de nouveaux droits universels aux individus, ou par l'organisation de la capacité effective à assurer un accès équitable à des droits non toujours universalisables, est un débat certainement important dans ses conséquences, mais qui opère déjà à l'intérieur de cette réduction (Maurin, 2002 ; Dubet, 2004)⁵.

En tout cas, les inégalités sont trop nombreuses pour qu'il soit possible d'en tirer une conceptualisation de la domination. Non seulement les différentes inégalités peuvent entrer en concurrence, mais elles sont hétérogènes en fonction des situations. Il est de plus en plus commun de « gagner » sur un axe ce que l'on « perd » sur l'autre. Des individus ayant les mêmes ressources, ou dont la situation d'ensemble pourrait être définie comme semblable en termes d'inégalité, peuvent néanmoins jouir de situations fort diverses de domination. En bref, on ne peut évaluer le poids des inégalités sociales qu'en référence à d'autres cadres plus larges d'interprétation. Il est dès lors absolument nécessaire de spécifier dans quel domaine, et à partir de quel objectif, on va évaluer et comparer les inégalités⁶.

En résumé, tous les constats en termes d'inégalités, pour importants qu'ils soient, ne donnent pas une compréhension des dimensions structurelles de la domination dans la condition moderne. Certes, ils sont compatibles avec une conception structurelle de la domination. Mais encore faut-il que celle-ci précède leur prise en compte et qu'elle lui donne sens.

2.2. Le pouvoir sans domination

L'autre grande élimination de la notion de domination consiste à l'analyser uniquement à partir de la notion de pouvoir. À terme, la compréhension structurelle de la domination cède le pas à une conception strictement dynamique et relationnelle du pouvoir. Quelles que soient les possibilités de certaines ressources d'être stockées, accumulées, le pouvoir, lui, n'opérerait que dans l'asymétrie des ressources dont disposent les différents acteurs. C'est dire jusqu'à quel point il se joue à l'intérieur d'une situation, et qu'il est à proprement parler souvent

5. É. Maurin (2002). *L'égalité des possibles*, Paris, Seuil ; François Dubet (2004). *L'école des chances*, Paris, Seuil.

6. A. Sen (1992). *Inequality Reexamined*, Oxford, Oxford University Press, surtout le chapitre 7.

une dimension de toute interaction. La compréhension relationnelle du pouvoir oblige à l'interpréter comme tissé au sein d'une trame interactive, souvent multilatérale, où aucun acteur n'est jamais entièrement tout-puissant.

Dans cette perspective, le pouvoir comprend à la fois la capacité à préserver son imprévisibilité, et la capacité à dicter et à imposer la prévisibilité d'un comportement à autrui grâce à un différentiel de contrôle sur les sources de l'incertitude (Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977). La conception stratégique du pouvoir tient alors compte, dès sa formulation, de l'idée qu'il est moins une imposition qu'une capacité à déjouer des obstacles divers, à opérer donc comme un levier central de l'action. À sa manière, l'analyse stratégique a le mérite de mettre l'accent sur la répartition toujours inégale mais jamais véritablement monopolistique du pouvoir. Il n'est pas détenu par quiconque mais relationnel, moins un enjeu en tant que tel que remis en jeu au sein de diverses zones d'incertitude de l'organisation. Le pouvoir n'est qu'un échange inégal, une coopération conflictuelle qui forme la base et la trame de toute action. Il n'est que rarement la seule motivation de l'action mais dans la mesure où les acteurs agissent, ils sont contraints de développer des stratégies afin d'élargir leur marge de manœuvre, ou à défaut de se contenter de conduites tombant sur le contrôle d'autres acteurs.

On finira ainsi par opposer une conception purement stratégique du pouvoir à une conception structurelle de la domination. Se débarrasser de l'hypothèse trop encombrante de la domination permettrait de se centrer sur des études plus ou moins ponctuelles où les ressorts du pouvoir sont étudiés en fonction de conjonctures et analysés en tant que tels. Dans ces versions les plus conséquentes, cette démarche renonce, pour des raisons méthodologiques, à analyser la totalité et à expliquer sa régulation (Friedberg, 1993).

Par là, on laisse pourtant échapper une dimension majeure des pratiques sociales irréductible aux interactions ou aux stratégies entre les acteurs, et surplombant véritablement leurs pratiques. L'analyse stratégique conçue de cette manière élimine la dimension structurelle sans laquelle la domination se réduit à une pure stratégie d'échange inégal et négocié des ressources, se présentant comme une suite conjoncturelle d'accords et d'arrangements locaux. Or, comment négliger le fait que les asymétries d'action butent sur de véritables contraintes qui excèdent tout niveau de négociation (Courpasson, 2000) ? Toutes les

contraintes, loin s'en faut, ne sont pas négociables. Sur ce point, l'analyse de Marx reste d'une centralité hors pair pour caractériser les sociétés capitalistes, où un déséquilibre fondamental oppose des travailleurs libres incapables de se constituer en producteurs et contraints de vendre leur force de travail, à des capitalistes ayant la capacité de concentrer entre leurs mains l'initiative économique et d'imposer, structurellement, une rationalité d'action à leur profit. Cette situation contraint les salariés à accepter sur le lieu de la production les directives des capitalistes, dont seulement certaines dimensions, mais pas toutes, peuvent être l'objet de négociations.

3. VERS UNE RECONCEPTUALISATION DE LA DOMINATION

Les deux grandes familles de représentations que nous venons d'examiner présentent des insuffisances importantes pour saisir la domination au quotidien. Une théorie globale finit par ramener l'étude de la domination à une théorie de l'exploitation. Rappelons que pour celle-ci il faut qu'au sein d'un rapport social la part d'exploitation soit déniée ou invisible, systématique et non pas réductible à un face-à-face sous contrainte. Enfin, il faut que l'avantage que retirent les uns de la situation provienne effectivement d'un dommage (ou d'une non-rétribution) subi par les autres⁷. Or, le propre de la condition moderne est que les aspects de la domination sont désormais trop divers pour être ramenés à une telle théorie. L'exploitation est toujours à l'œuvre dans des domaines circonscrits et sous des formes diverses, mais il devient de plus en plus difficile d'interpréter l'ensemble des épreuves de domination à partir d'une perspective de ce type (Martuccelli, 2005).

Et pourtant, il faut se garder de tomber dans l'excès inverse. En prenant acte de la diversité des situations et des contextes, on soutient de manière péremptoire l'absence de toute conception structurelle de la domination. Peut-on légitimement s'en tenir là ? Peut-on vraiment dire que les rapports de force sont un résultat contingent dépendant de l'inégalité de ressources dont disposent, au gré des situations, les acteurs ? Ne faut-il pas, par contre, reconnaître que la domination passe par une série de rapports sociaux définissant de manière plus ou moins durable certains acteurs comme dominants et d'autres comme dominés ?

7. Sur ce point, L. Boltanski, È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 461-465.

Entre une domination comme système et la fin de la domination, *il est toujours possible d'étudier la domination comme structurelle mais non plus systémique*. En réalité, son étude exige de séparer analytiquement trois questions traditionnellement associées entre elles : qui domine, comment résister, comment sommes-nous dominés. Ce dernier espace ne peut pas être réduit aux deux autres, sinon au risque d'une élimination d'un nombre important de dominations.

La démarche à emprunter consiste alors à saisir la domination par une série d'épreuves, souvent en tension entre elles, et dessinant des situations personnelles et sociales diverses. S'il n'y a plus d'imputation globale de la domination, ses effets sont loin d'être les mêmes pour tout le monde. Il ne s'agit nullement de choisir les acteurs contre le système, ni même de partir de l'un ou de l'autre, *mais d'octroyer aux épreuves une centralité analytique au moment de caractériser les divers états de domination ordinaire*⁸. Les épreuves désignent les grands enjeux sociaux, propres à une période, auxquels sont confrontés les individus, au travers d'un processus de sélection (souvent non formalisé), qui teste leur résistance et leur capacité de s'en acquitter. La vie individuelle est ainsi scandée par une série d'épreuves dans lesquelles se glissent des formes inédites de domination. Ainsi caractérisée, peut-on, doit-on, alors encore parler de domination ? Oui. Pour au moins quatre grandes raisons.

En tout premier lieu, insistons, il s'agit de cerner une famille *particulière* de dominations, désignant un ensemble de processus structurels éprouvés au quotidien, et qui ne peuvent pas dans leur intelligence analytique être ramenées directement à une théorie de l'exploitation ou à une étude des formes de contestation sociale.

En deuxième lieu, l'étude de ces dominations passe, comme nous le verrons, par la construction d'une série d'états sociaux et d'épreuves auxquels sont soumis de manière différentielle les individus. Dans cette démarche, ce n'est plus la similitude dans les causes de l'exploitation qui permet d'établir des ressemblances entre les individus, mais l'analogie possible entre les expériences de domination.

En troisième lieu, ces épreuves tracent bien un modèle structurel de domination, puisque étant distribuées de manière inéquitable en fonction des divers états sociaux, les individus sont confrontés à tout

8. Pour un approfondissement des points ci-dessous développés, cf. D. Martuccelli, *Dominations ordinaires*, Paris, Balland, 2001.

un différentiel d'obstacles et de contraintes. Les dominations restent structurelles même si la perspective d'étude rend une centralité analytique aux épreuves personnelles. Pourtant, aucun subjectivisme ne guette cette perspective. Lorsque la question de fond cesse d'être la manière dont un acteur social impose sa domination à un autre, et devient l'étude du différentiel des épreuves de domination subies par les individus, cette dernière doit être analytiquement placée au socle de la réflexion.

Enfin, le propre de bien de ces épreuves de domination c'est de ne plus pouvoir être, toujours et partout, immédiatement ramenées à la volonté d'un autre acteur social. Et pourtant, si une imputation globale de son propre malheur à un tiers n'est plus toujours possible, il s'agit par contre, toujours et partout, d'épreuves définissant différents états sociaux de domination.

Autrement dit, cette démarche n'épuise nullement l'étude de la domination, et dans ce sens elle ne se substitue pas aux études menées à partir d'une théorie de l'exploitation ou à celles effectuées autour des stratégies de contestation, mais elle *invite à autonomiser l'analyse des expériences de domination au quotidien*. Cet effort est d'autant plus nécessaire que les sociétés contemporaines sont le théâtre d'une série de situations que leur consistance met relativement à distance d'un jeu immédiat de stratégies ou de contrôles. Il n'est pas ici le lieu de revenir longuement sur cette caractérisation, mais il n'est peut-être pas superflu d'introduire quelques rappels (Martuccelli, 2005).

Il faut placer, en amont de notre compréhension de la vie sociale, l'expérience liminaire d'un monde où il est toujours possible d'agir *autrement*. La focale est d'emblée différente. Le point de départ est l'espace irrépressible d'action des individus. À condition de bien comprendre que cette possibilité permanente d'action n'est pas mise à l'actif de l'acteur (liberté, capacités cognitives, révolutionnaires, imaginaires, pragmatiques...) mais de l'être-ensemble en tant que tel. C'est dans la vie sociale et non pas dans l'acteur que réside en dernière instance cette possibilité irrépressible d'une autre action. Autrement dit, la manière dont la vie sociale conditionne nos actions (les contraint ou les habilite) est d'une nature *sui generis*.

Pourquoi, partout et toujours, est-il possible d'agir autrement? D'une part, toute situation recèle un réservoir large de textures plurielles qui ouvrent, systématiquement, l'éventail des possibles. D'autre part, la manière dont les coercitions conditionnent nos actions apparaît, après

examen, comme n'étant ni directe, ni immédiate, ni durable. Bref, l'agencement de ces deux grands éléments, partout et toujours, définit un niveau de réalité – celui, justement, de la vie sociale – irréductible aux niveaux physicochimique, biologique ou psychologique. Le monde social qui nous entoure s'éprouve comme doté d'élasticités particulières ou si l'on préfère d'une malléabilité résistante particulière. C'est dire que les coercitions et les textures ne sont pas systématiquement plus fermes en « haut » ou en « bas ». Elles ont, partout, un mode d'action spécifique et elles permettent, partout, une large pluralité d'actions.

On en arrive ainsi à une vision de la vie sociale qui problématise systématiquement l'existence des limites – et prend conscience de l'acuité de la question des manières effectives dont la réalité se rappelle à nos conduites. Il ne s'agit pas de les nier – toute la vie sociale vise au contraire à rappeler leur bien-fondé – mais de les mettre intellectuellement entre parenthèses. De refuser d'accepter trop rapidement et sans examen critique l'existence de soi-disant limites d'incompatibilité propres à un système. L'élasticité de la vie sociale étant toujours et partout de rigueur, les possibilités existent toujours à l'intérieur d'une situation donnée et jamais à l'extérieur. Il n'est alors nullement besoin de « sortir » ou de « rompre » un système pour le transformer radicalement. Il n'existe pas de contradictions insurmontables qui font périliter un « système ». Il n'existe pas de conditionnements unidirectionnels dictant à tout jamais les contours de l'action.

En résumé, dans une vie sociale qui doit être conçue, dans son mode d'être même, comme constituée d'un côté par une pluralité des textures culturelles jamais entièrement articulées ensemble (puisqu'elles excèdent toujours tout agencement) et de l'autre côté par des coercitions médiates, indirectes, momentanées puisqu'elles se déroulent au travers des temporalités variables et dans des topographies diverses. C'est l'élasticité qui définit ainsi le mieux aujourd'hui le mode d'être spécifique du rapport des individus au monde social. Elle permet de rendre compte du propre du monde social par le biais de sa malléabilité résistante. Ce qui se modifie de manière importante, ce sont les limites propres aux résistances sociales. Elles sont tour à tour des barrières insurmontables ou des bornes susceptibles d'être repoussées. L'essentialisation de notre rapport à la réalité procède de leur imbrication. La vie sociale n'est ni un champ de force malléable à volonté, ni un champ réductible à de purs effets de contrainte. Le problème principal est ainsi toujours de cerner les relations entre l'action et son environnement,

mais en tenant compte de la géométrie variable d'adaptation de l'une à l'autre. À terme, le véritable défi intellectuel consiste à préserver la conscience de ces élasticités contextuelles tout au long de l'analyse.

C'est cette réalité de base qui donne la tonalité particulière de la sociologie des dominations ordinaires. En effet, si la domination cesse tout simplement d'être systématique, elle reste en revanche structurelle. Inscrite dans l'ordre des choses ; mais inscrite de manière élastique. Double constat qui refuse l'idée d'un acteur tout-puissant et d'un acteur toujours susceptible de révolte, au profit d'un ensemble d'expériences de domination ordinaires où l'initiative se déploie au milieu de la domination et sans besoin de la renverser. La domination cesse alors de se diffuser de manière uniforme et directe par tout. Entre l'action de la classe supérieure et les résistances des acteurs subalternes, il y a place pour tout un ensemble hétérogène d'expériences qui, tout en établissant des différentiels de domination (puisque confrontant inégalement les acteurs à des difficultés diverses), ne peuvent pas être déduites des unes ou des autres.

4. L'ESPACE DES DOMINATIONS ORDINAIRES

Ce sera en partant des considérations critiques précédentes, et surtout des conséquences qu'elles induisent pour l'étude de la domination et de la consistance de la vie sociale que nous allons passer en revue quatre grandes inflexions analytiques.

4.1. Première inflexion : des classes sociales aux états sociaux

La première inflexion analytique consiste à se débarrasser d'une conception intuitivement pyramidale et homogène de la structure sociale. Et surtout, du lien plus ou moins immédiat et superposable entre les positions de cette échelle et des situations de domination sociale. Il faut rompre cette équation. Son maintien enlise l'analyse dans un ensemble d'impasses. Peu de choses sont aussi insatisfaisantes dans la sociologie contemporaine que l'état des théories sur la domination bâties à partir des classes sociales⁹. Les difficultés en sont tellement nombreuses que l'on ne cesse d'y introduire des critères chaque fois plus multidimensionnels, afin de

9. F. Dubet et D. Martuccelli, *Dans quelle société vivons-nous?*, Paris, Seuil, 1998, chapitre 3.

rendre compte de la multiplication d'anomalies. Pourtant le problème est simple : il devient de plus en plus difficile de savoir, dans bien des positions, qui est vraiment en « haut » ou en « bas », tant les positionnements hybrides s'accroissent, tant les acteurs peuvent connaître, de manière simultanée et contradictoire, des mobilités ascendantes et descendantes dans divers domaines sociaux. En bref : il est fort difficile d'articuler la domination à une hiérarchie positionnelle stable.

Certes, la société moderne reste avant tout une société capitaliste, et c'est bien à partir des règles de l'accumulation du capital, et des diverses insertions des acteurs dans le processus de globalisation, qu'on peut toujours saisir le mieux la structure de positions structurelles dans nos sociétés. Pourtant, la caractérisation ainsi dégagée ne permet plus de rendre compte des épreuves de domination. Ou plutôt, il n'en rend compte que d'une manière particulière.

Nous assistons à une séparation croissante entre la structure des positions hiérarchiques dans la société et le saisissement des expériences de domination. Entre les unes et les autres, il est indispensable de placer un ensemble d'états sociaux, trop divers et multiples pour être ramenés à une théorie unique de la stratification sociale. Au contraire même, ils doivent tenir compte, dès leur formulation même, de la diversité des expériences personnelles au sein des situations en principe semblables. Toute comparaison *in abstracto*, comme le font pour beaucoup les échelles des inégalités, devient dès lors contestable. Les situations sociales ne prennent tout leur sens qu'à partir des études centrées sur une reconstruction analytique de diverses épreuves personnelles, construites à partir de quelques grands axes de la domination. Dans tous les cas, ce n'est plus seulement le différentiel de ressources qui rend compte de la nature précise de la domination. Il ne permet qu'un saisissement fort insuffisant du vécu de l'acteur, tant ce dernier plonge dans une situation de vie, soumise à une malléabilité résistante, susceptible de lui donner des sens divers.

Pourtant, l'analyse a toujours intérêt à distinguer des positions structurelles, en nombre restreint, à partir de quelques axes majeurs, rendant compte d'une importante partie de la distribution inégale des ressources. Dans ce sens, les positions structurelles doivent garder une certaine simplicité analytique. Mais elles ne doivent pas occulter tout ce qui revient aux contextes de vie en termes de possibilités et de bornes. C'est cet espace d'action qu'il faut circonscrire de manière transversale,

afin de reconnaître l'élasticité foncière de la vie sociale. Pour s'acquitter de leurs épreuves, les individus disposent d'un différentiel de moyens dont la distribution inégale se comprend partiellement à partir des positions structurelles. Or, si leur rôle est central, elles ne sont qu'un moment de l'analyse. C'est dire qu'entre un niveau proprement structurel et les expériences individuelles, il s'agit de reconnaître un niveau intermédiaire, justement les états sociaux. Ils ne sont plus alors superposables avec une théorie de la stratification sociale, parce qu'ils sont transversaux aux différentes catégorisations sociales. Il s'agit donc moins d'additionner les attributs des acteurs (classe, âge, sexe, ethnie) que de parvenir à construire analytiquement des expériences similaires de domination en dépit de la diversité positionnelle apparente des acteurs. Étudier les dominations ordinaires suppose donc d'être capable de rendre compte des processus par lesquels les épreuves se diffractent dans et par différents états sociaux, afin de cerner les manières dont les acteurs s'acquittent ou non de leurs épreuves¹⁰.

4.2. Deuxième inflexion : de l'idéologie à l'hégémonie en creux et à la responsabilisation

La deuxième grande inflexion doit partir de la reconnaissance du fait que si le monde social est toujours sous l'emprise de diverses formes de contrôle culturel, celles-ci sont désormais rarement synchronisées entre elles. L'ordre et la permanence de la vie sociale ne découlent plus directement d'une imposition culturelle unique, ou de la capacité des groupes dirigeants à façonner l'ensemble de la société à partir de certaines exigences culturelles, au service d'un ordre social en accord étroit avec leurs intérêts.

Prendre acte de cette situation contraint, ici aussi, à une nouvelle caractérisation des épreuves de domination. D'un côté, l'absence de possibilité d'imposition d'un ordre culturel unitaire invite à parler d'une hégémonie en creux. De l'autre côté, face à cette hégémonie en creux, l'individu est confronté à toute une série d'importants processus de responsabilisation individuelle. Autrement dit, en l'absence d'une imposition culturelle d'ensemble face à laquelle se dresser, cette exigence revient sous forme d'attribution à un individu dangereusement surresponsabilisé.

10. Pour une recherche empirique à ce sujet, cf. D. Martuccelli (2006). *Forgé par l'épreuve*, Paris, Armand Colin.

En fait, si idéologie il y a, elle est désormais loin d'être cachée derrière une apparence trompeuse. Elle n'est que cette apparence trompeuse. Elle n'est rien d'autre que la dispersion des événements, des codes, la discontinuité des pratiques, la profusion et l'éclatement des signes rebelles à toute insertion dans un tout organisé. Dans un univers de ce type, la domination s'impose en faisant l'économie de toute imposition hégémonique de sens. C'est pourquoi d'ailleurs les dominations vont de moins en moins de soi, ne se vivent plus, sinon que très rarement, avec l'évidence jadis prêtée aux formes hégémoniques. Non seulement parce que s'est accompli tout un travail de sape critique, mais aussi parce que l'hégémonie en creux à l'œuvre s'accommode fort bien de ces *ersatz* de conscience et de visibilité. Il y a ainsi une prise de conscience croissante de l'arbitraire de toute relation dissymétrique dans nos sociétés, et dans la plupart des relations sociales, les évidences de la domination sont bien souvent plus virtuelles que réelles. Certes, nous sommes très loin de vivre dans un monde d'égalité, mais la sensibilité aux relations de subordination s'est accrue. Elles doivent alors être renforcées constamment, se rendant alors de plus en plus visibles, et moins immédiates. De surcroît, il est difficile d'accepter l'idée d'une adaptation non problématique des acteurs aux exigences des idéologies. Certes, ils continuent à faire des actions en accord avec les définitions imposées par le pouvoir, mais dans maintes autres situations ces accords se délitent. La domination se transforme. Elle opère encore par l'imposition de certaines manières de penser mais elle passe aussi, déjà, par l'économie de ce souci d'imposition d'une vision cohérente.

À l'ombre de cette hégémonie en creux, nous assistons à la mise en place d'une nouvelle épreuve de domination. Il faut que l'individu se sente, toujours et partout, responsable non seulement de tout ce qu'il fait (notion de responsabilité), mais également de tout ce qui lui arrive (principe de responsabilisation). Les campagnes de prévention du sida, de l'alcoolisme, de la toxicomanie, de la prévention routière possèdent toutes cette même philosophie, tout comme la plupart des dispositifs d'insertion sociale, d'orientations scolaires ou les considérations sur l'employabilité des individus. Ils exigent tous une responsabilisation croissante de l'individu (Martuccelli, 2004).

L'hégémonie est désormais en creux, puisque l'expérience de la domination ne passe plus nécessairement par l'acceptation d'un contenu, ou par une intériorisation des normes, mais par le biais de processus divers de détachement institutionnel et de responsabilisation individuelle.

Comme souvent dans la condition moderne, ce mouvement est profondément ambivalent. Dans un seul et même processus, les individus voient à la fois s'accroître la reconnaissance de leur marge d'action et diminuer certaines protections pratiques et symboliques. En réalité, et c'est la véritable logique de ce fonctionnement, il s'agit d'organiser institutionnellement une prise en charge qui se garde bien d'abandonner les individus à leur seule liberté, tout en insistant sur le renvoi de la responsabilité sur leurs épaules. Le processus est d'autant plus insidieux que l'acteur n'a plus la possibilité de se dresser contre une idéologie à contours précis, mais qu'il est soumis à devoir affronter constamment ce qui lui est présenté comme les conséquences de ses actes passés. La responsabilisation apparaît ainsi comme un principe d'inscription subjective de la domination obligeant les individus à intérioriser, sous forme de faute personnelle, leur situation d'exclusion ou d'échec.

Nous ne pouvons plus nous contenter uniquement d'une analyse critique de la domination visant à saisir, derrière l'apparence des événements – l'idéologie –, l'essence cachée de la domination. Au contraire même, il nous faudra apprendre, de plus en plus, à donner un sens à des pratiques de domination de plus en plus transparentes. Pour cela, il faudra parvenir à établir des passerelles entre des expériences individuelles diverses, à trouver un surcroît d'imagination pour mettre en relation des acteurs distants mais subissant, en dépit de leur distance ou différences, une même épreuve de domination.

4.3. Troisième inflexion : des inégalités aux paradoxes de l'initiative

La troisième inflexion concerne le différentiel des expériences de domination entre les acteurs. Pour une étude structurelle de la domination, l'essentiel est toujours de comprendre par quelles contraintes opère la régulation des activités humaines. Quelle que soit la manière de les concevoir, ce sont toujours elles qui, en dernière instance, définissent les intentions humaines comme faisables ou non. Cependant, l'actualisation de contraintes structurelles ne doit pas négliger le fait qu'à cause de la consistance spécifique de la vie sociale, il existe toujours une marge de manœuvre – une initiative – pour les acteurs.

Le problème n'est nullement le déterminisme ou la liberté. Les conduites sociales sont formées, prises et déformées par des agencements structurels, ou sous forme d'impératifs moraux, souvent invisibles ou inconscients pour les individus eux-mêmes, mais qui structurent leurs

actions. Leur conduite se déroule dans des équilibres de tensions, au milieu d'interdépendances fluctuantes, fort variables, mais dont les effets sont toujours contraignants. Mais encore faut-il préciser la nature exacte de ces « forces ». En dépit de l'équivalence sournoise souvent établie avec l'idée d'un champ magnétique, leur réalité est souvent obscure, négligeant largement l'étude des manières réelles par lesquelles les contraintes opèrent. Après tout, la sociologie a depuis fort longtemps fourni la preuve que dans toute organisation la structure formelle est prolongée et souvent détournée par une structure informelle. Toute structuration sociale est toujours débordée par bien des pratiques, et le problème va bien au-delà d'une simple limitation circonstancielle. Toute volonté de limiter les incertitudes, à l'aide de nouvelles règles, ne fait à son tour que générer de nouvelles incertitudes et de nouveaux problèmes. Certes, les structures augmentent sans doute la prévision des actions, mais aucun système de contraintes n'y parvient jamais jusqu'au bout.

C'est dire à quel point, dans toute situation sociale, les individus disposent de doses plus ou moins importantes d'initiative. Au sein de tout état de domination, il faut alors reconnaître l'existence de ce qu'il faut saisir comme étant la face active d'une situation passive de domination, dont la possibilité permanente et irrépressible ne s'explique que par la profonde malléabilité des faits sociaux et leur irrépressible élasticité. D'ailleurs, cette caractérisation concerne autant des espaces fermés, où la discipline devrait régner, que des contextes où, exactement à l'inverse, l'individu est abandonné à lui-même, et sans contraintes visibles.

Pensons par exemple aux relations entre les sexes. Si aucune image simpliste ne peut désormais rendre justice à leur complexité, il est pourtant difficile de nier l'évidence d'une domination masculine, mesurée, entre autres, par bien des échelles d'inégalités. En effet, malgré les modifications, les hommes gardent un pouvoir majeur sur les femmes dans leur capacité à imposer des relations non réciproques, et dans bon nombre de domaines de la vie sociale, à les plier encore à leurs desseins. C'est donc à l'intérieur de cet espace qu'il faut concevoir à la fois la nature des épreuves de domination auxquelles sont soumises les femmes et les diverses manifestations d'initiative dont elles font preuve. Comment négliger en effet leur plus grande capacité à jongler entre leur vie professionnelle et leur vie privée? Certes, cette capacité oblige les femmes à une véritable hyperorganisation personnelle de leur temps, allant souvent de pair avec une forte dose de fatigue. Il n'empêche. Leur expérience personnelle immédiate n'est pas celle de l'enfermement de l'horizon par

une répétition des gestes et des attitudes. Bien sûr, cette plus grande initiative des femmes ne doit pas passer sous silence leurs plus grandes contraintes, notamment temporelles. Et pourtant, en termes de rapports de domination sociale, il faut reconnaître la complexité de la situation actuelle. Les femmes ont une capacité de gestion au quotidien, de décision et de résolution qui contraste vivement avec les hésitations et le sentiment de dépossession de bon nombre d'hommes. Rien d'étonnant donc si ce sont les femmes, pour l'instant, qui tirent subjectivement le mieux parti de bon nombre de transformations actuelles (Giddens, 1992 ; Touraine, 2006). À condition de ne pas négliger le caractère spécifique de l'initiative des dominés, qui n'est que rarement un renversement radical des rapports de force, voire une contestation consciente ou en règle de ceux-ci (Martuccelli, 2003).

L'étude structurelle de la domination ne doit donc pas faire l'économie des contraintes. Mais il lui faut reconnaître leur caractère partiellement mouvant, leurs irrégularités de fonctionnement, le fait qu'elles ne soient jamais homogènes, durables et constantes. D'ailleurs, c'est la prise en considération de cette réalité qui permet de donner une autre interprétation des raisons de la soumission des dominés. On a souvent cherché des raisons complexes pour expliquer le maintien de la domination. D'un côté, on a parlé de contraintes, assujettissement, dispositions, intériorisation des schémas de pensée, idéologies, légitimations, servitude volontaire... D'un autre côté, et presque à l'inverse, on a interprété ce maintien comme le résultat de logiques d'acteurs qui, à l'aide d'un calcul utilitariste, choisissent d'accepter la domination pour des raisons d'intérêt personnel. Mais dans les deux cas, la domination fait figure paradoxale à la fois de repoussoir moral et d'évidence sociologique. La prise en considération de la malléabilité résistante du social rend moins énigmatique sa permanence. En dépit des contraintes qu'il subit, l'individu éprouve, de la manière la plus charnelle, une dimension irréductible d'initiative (de Certeau, 1980 ; Durand, 2004).

Certes, tant que l'on reste centré sur un modèle de contestation radicale ou de haut niveau, on ne peut que faire l'impasse sur cet ensemble d'initiatives. Elles sont alors systématiquement dévalorisées, saisies comme formes de fuites, ou de tactiques mineures, de ruses sans lendemain, là où la quête d'un modèle global et héroïque de contestation ne conduit qu'à une forte dévalorisation des initiatives des dominés au quotidien. Ou encore, et à l'inverse, on a eu trop tendance à les doter d'une signification contestataire, visant alors à ancrer les contre-offensives

des dominés sur des micro-initiatives, sous forme de marge de manœuvre ou de résistances multiples. Mais que ce soit de manière négative ou positive, ces caractérisations ont délaissé le sentiment immédiat, et le plus charnel, par lequel s'éprouve la domination. Là où, en dépit de la multiplication des contrôles, il existe toujours, comme corollaire obligatoire de l'élasticité de la vie sociale, un espace incompressible d'initiative.

4.4. Quatrième inflexion : au-delà de la logique de l'adversaire

Les épreuves de domination ordinaires se jouent désormais pour beaucoup en deçà des capacités et des volontés directes de domination des groupes dirigeants, mais également en deçà des manifestations et des mouvements de contestation des groupes dirigés. Dans ce sens, il faut reconsidérer les épreuves de domination au quotidien en les détachant du poids de l'imaginaire politique propre à la société industrielle, et de la relation générale de cause à effet établie jadis entre les diverses situations vécues.

Rappelons-le brièvement. Confrontés aux bouleversements de leurs référents traditionnels à la suite du processus de modernisation, les ouvriers vont progressivement se constituer en classe, tout au long du XIX^e siècle. Les révoltes du XVIII^e siècle, causées notamment par l'augmentation du prix du pain, se transforment progressivement en contestation contre un mode d'industrialisation¹¹. La vie sociale cesse alors d'être saisie comme le résultat de relations d'assujettissement hiérarchiques et devient un espace de conflit entre acteurs sociaux. L'importance historique de cette attitude n'a pas besoin d'être rappelée. Et pourtant, il s'agit davantage d'un mode d'intelligence politique de la société, s'appuyant sur une lisibilité conflictuelle et ayant donné lieu à des mobilisations importantes, que véritablement d'une explication. En tout cas, il faut reconnaître les limites analytiques croissantes, au-delà des effets rhétoriques, d'une démarche de ce type. Pour bien des épreuves de domination, l'adversaire social se brouille.

11. Comme le montre l'étude de Thompson, le mouvement ouvrier fut la transformation d'une économie morale de la protestation (le refus de la faim, de la désintégration culturelle, de l'injustice, et ce, parfois, au nom des anciennes traditions féodales) en une culture politique de classe basée sur une économie politique de l'exploitation. Cf. E.P. Thompson (1988). *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme.

Il faut en prendre acte. Dans bien des situations, l'expérience de la domination ne peut plus définir une figure bien circonscrite de l'adversaire. À la fois pour des raisons idéologiques, comme en atteste l'épuisement d'une certaine rhétorique politique, mais aussi parce que c'est à des états de domination sans responsable direct que nous sommes souvent confrontés. Évidemment, ce processus ne prône aucune déresponsabilisation des acteurs, mais oblige à transformer l'analyse de la domination dans sa quête obsessionnelle pour la désignation de responsables, d'ailleurs toujours plus lointains et insaisissables. Nous continuons à percevoir l'injustice mais nous sommes de plus en plus incapables de définir nos adversaires (Dubet *et al.*, 2006). Le pouvoir semble alors s'imposer comme une chaîne d'actes opaques, effectués au sein d'organisations où chacun réalise ce que l'on attend de lui, et par là, finit par inscrire dans la réalité tout un ordre de contraintes. L'impossibilité d'établir les rapports sociaux en présence, avec toutes les médiations et les limites désormais nécessaires, mène alors souvent à la quête de boucs émissaires, de coupables entraînés dans des conspirations ou, à l'inverse, à une conception par trop systémique et paradoxalement sans aucun responsable.

Le travail de critique doit opérer un véritable changement de cap. Il est nécessaire de faire l'économie d'un principe de cohérence globale de la domination supposé organiser de manière totale et verticale les sociétés contemporaines. La réponse à la question « qui » domine ne permet plus de comprendre entièrement « comment sommes-nous dominés ». Le lien entre les deux n'a été, et d'ailleurs avec des excès notoires, que le propre d'un moment historique, et notamment d'une conceptualisation politique de la vie sociale censée permettre un travail d'imputation globale, où tous nos malheurs pouvaient être octroyés à l'action d'un autre. Désormais, les expériences de domination ne sont plus isomorphes à un système de domination.

Et en sens inverse, il faut reconnaître que les mouvements sociaux de contestation ne parviennent plus à mettre en question l'ensemble des dominations ordinaires à l'œuvre. Il faut se garder de conclure que là où il y a de la domination, il y a de la résistance – comme l'affirmait hier encore Michel Foucault. L'assertion est très loin d'avoir la véracité qu'on lui prête trop souvent, tant les contre-exemples historiques sont abondants. Mais son ombre a eu un poids interprétatif fort important et a fini par imposer un type de lecture réductrice des conflits. Celle selon laquelle il était nécessaire d'interpréter non seulement les princi-

pales formes d'action collective en relation avec les grands axes de la domination sociale, mais celles-ci à partir de leur contestation effective. Or, il faut désormais prendre acte de l'existence d'un nombre fort important de situations quotidiennes qui, malgré leur caractère structurel, ne sont pas reliées, ou difficilement et seulement temporairement, à des formes actives de contestation sociale.

Entre l'une et l'autre de ces perspectives, en fait, en deçà, se place l'analyse des dominations ordinaires, des manières dont nous les éprouvons au quotidien. Que certaines passerelles existent, cela va de soi. Mais, dans leur nature, elles ne sont plus réductibles aux deux autres perspectives. Désormais, la compréhension des différentiels de domination doit s'effectuer en rompant les amarres avec l'intelligence politique de l'adversaire. Une inflexion de ce type s'inscrit d'ailleurs fort bien dans la tradition sociologique. Rappelons que l'entrée de la notion de domination dans la sociologie s'est soldée par l'abandon de sa définition en termes d'assujettissement personnel et hiérarchique (le lien entre le maître et l'esclave) au profit de la mise en évidence d'une série de dépendances impersonnelles et anonymes (le rapport entre le capital et le travail). Certes, dans ce cas, la domination fut le plus souvent pensée en termes d'un rapport social instaurant les uns comme dominants et les autres en tant que dominés, ou au moins légitimant l'emprise des premiers sur les deuxièmes. Pourtant, rien n'empêche de prolonger cette représentation, afin de rendre compte de nouvelles dominations confrontant les individus à des dépendances impersonnelles d'un autre type. Des expériences dans lesquelles, et malgré l'incapacité à nommer clairement l'adversaire (à la suite d'un ensemble pluriel de stratégies diverses, parfois véritablement impossible à démêler), il est néanmoins possible de classer les différentes expériences sur une échelle de domination, justement grâce aux différentiels d'épreuves subies.

BIBLIOGRAPHIE

- ABERCROMBIE, N., S. HILL et B.S. TURNER (1980). *The Dominant Ideology Thesis*, Londres, George Allen and Unwin.
- BIHR, A. et R. PFEFFERKORN (1999). *Déchiffrer les inégalités*, Paris, Syros.
- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU, P. (1979). *La distinction*, Paris, Minuit.
- BOURDIEU, P. (1989). *La noblesse d'État*, Paris, Minuit.

- BREEN, R. et D. ROTTMAN (1998). «Is the national state the appropriate geographical unit for class analysis?», *Sociology*, n° 32, p. 1-21.
- CERTEAU, DE M. (1980). *L'invention du quotidien*, vol. 1, Paris, Union générale d'éditions.
- CHESNAIS, F. (dir.) (2004). *La finance mondialisée*, Paris, La Découverte.
- COURPASSON, D. (2000). *L'action contrainte*, Paris, Presses universitaires de France.
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DUBET, F. (2000). *Les inégalités multipliées*, Paris, Éditions de l'aube.
- DUBET, F. (2004). *L'école des chances*, Paris, Seuil.
- DUBET, F. et al. (2006). *Injustices*, Paris, Seuil.
- DUCLOS, D. (2002). *Société-monde*, Paris, La Découverte.
- DURAND, J.P. (2004). *La chaîne invisible*, Paris, Seuil.
- FRIEDBERG, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- GIDDENS, A. (1981). *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, vol.1. *Power, Property and the State*, Londres, Macmillan.
- GIDDENS, A. (1992). *The Transformation of Intimacy*, Stanford, Stanford University Press.
- HABERMAS, J. ([1973] 1978). *Raison et légitimité*, Paris, Payot.
- MANN, M. (1986). *The Sources of Social Power*, vol. 1, Cambridge, Cambridge University Press.
- MARTUCCELLI, D. (2001). *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.
- MARTUCCELLI, D. (2003). «Fissures et paradoxes de la domination masculine», *Revue économique et sociale*, p. 81-85.
- MARTUCCELLI, D. (2003). «Retour sur la domination», *Recherches sociologiques*, vol. xxxiv, n° 2, p. 3-11.
- MARTUCCELLI, D. (2004). «Figures de la domination», *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 3, p. 469-497.
- MARTUCCELLI, D. (2005). *La consistance du social*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- MARTUCCELLI, D. (2005). «Les logiques des capacités au travail (qualification, compétences, qualités). Notes sur l'exploitation», *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 45, p. 109-128.
- MARTUCCELLI, D. (2006). *Forgé par l'épreuve*, Paris, Armand Colin.
- MARTUCCELLI, D. (2006). «Plaidoyer critique pour un concept : la domination», *Revue économique et sociale*, 64^e année, n° 4, p. 17-34.
- MAURIN, É. (2002). *L'égalité des possibles*, Paris, Seuil.
- OFFE, C. (1984). *Contradictions of the Welfare State*, Londres, Hutchinson.
- ROEMER, J. (1982). *A General Theory of Exploitation and Class*, Cambridge, Harvard University Press.
- SCOTT, J.C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance*, New Haven-Londres, Yale University.
- SEN, A. (1992). *Inequality Reexamined*, Oxford, Oxford University Press.

- THOMPSON, E.P. (1988). *La formation de la classe ouvrière anglaise* (1963), Paris, Maison des Sciences de l'Homme.
- TOURAINÉ, A. (2006). *Le monde des femmes*, Paris, Fayard.
- WRIGHT, E.O. (1985). *Classes*, Londres, Verso.
- WRIGHT, MILLS C. ([1956] 1969). *L'élite au pouvoir*, Paris, Maspero.

PARTIE

1

**LA DOMINATION
À TRAVERS
LES ÉPREUVES
DU TRAVAIL**



**DE L'INJONCTION
À LA DÉVOLUTION :
LES EFFETS DOMMAGEABLES
DE LA RESPONSABILISATION
L'exemple de la dépression**

*Laurie Kirouac
et Dahlia Namian*

Les statistiques officielles semblent le démontrer, au Canada, les travailleurs disent de plus en plus souffrir au travail. À titre d'exemple, les dernières données de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes de 2002 portant sur la santé mentale et le bien-être (Gilmour et Patten, 2007) montrent que près d'un demi-million de travailleurs (près de 4%) de 25 à 64 ans ont souffert de dépression au cours des 12 mois qui ont précédé l'enquête. De plus, on estime que les répercussions de la dépression sur le rendement au travail sont plus importantes que celles des problèmes de santé chroniques comme l'arthrite, l'hypertension, les maux de dos et le diabète, lesquelles répercussions se traduisent bien souvent par une réduction des activités au travail ou de l'absentéisme. L'enquête de Statistique Canada révèle que chaque travailleur ayant souffert de dépression connaît, en moyenne, 32 jours d'incapacité par année. Ceux qui n'en déclarent aucun (40%) disent ressentir davantage les effets de la dépression sur leur vie sociale et familiale que sur leur capacité de travailler, conclut Statistique Canada. Même si tous les cas de souffrance au travail ne se cristallisent pas toujours en dépression, les nombreux cas de stress, d'anxiété, d'épuisement professionnel et, plus récemment, en France, de suicides sur le lieu du travail¹, montrent que le phénomène est grandissant, et ce, dans un contexte où un nombre réduit de chercheurs interpellent le champ des sciences sociales pour problématiser le phénomène. Le manque de souffle de la littérature sur le sujet laisse la place grande à une interprétation psychologisante de ces nouveaux maux, de même qu'il fait en sorte de limiter la diversité des réponses institutionnelles proposées.

Même si elles ne traitent pas spécifiquement du cas de la dépression, mais plus largement des cas multiples de phénomènes de détresse et de souffrance subjective au travail, plusieurs études menées dans les dernières années en France et au Québec ont contribué à documenter la problématique des problèmes de santé psychologique au travail (Marchand, Durand et Demers, 2006 ; Baudelot et Gollac, 2003 ; Vézina et Bourbonnais, 2001). Depuis les années 1990, une tendance générale semble en effet apparaître au sein de la communauté des chercheurs : de plus en plus, les recherches privilégient l'étude des facteurs organisationnels, notamment les conditions de travail, pour expliquer les phénomènes de détresse psychologique au travail. Bon nombre de chercheurs

1. «Un suicide chez Renault reconnu comme accident du travail», *Libération*, 4 mai 2007 : <www.liberation.fr/actualite/economie_terre/251712.FR.php>. «Si on ne pense pas le travail, il faut s'attendre à pire que des suicides», *Le Monde*, 16 septembre 2009, <www.lemonde.fr>.

s'inspirent de certains modèles théoriques pour tracer un lien de causalité entre des facteurs organisationnels et l'observation de symptômes individuels² (voir par exemple Malslach et Leiter, 1997 ; Siegrist, 1996 ; Karasek et Theorell, 1990). Toutefois, si les connaissances produites par le recours à ce type de modèles comportent leurs forces, elles sont néanmoins confrontées à des limites évidentes. Ces modèles tentent d'objectiver, souvent en la quantifiant, la manifestation de « plaintes » ou de symptômes divers et les liens qui les unissent (ou pas) à un environnement de travail particulier (avec ses exigences, attentes, contraintes, etc.). Or, la valeur des résultats que permet de produire cet effort d'objectivation dépendra de la façon dont sera construit le modèle et des items qu'il retient pour mesurer leurs effets sur les symptômes ou les « plaintes » observés. En somme, les résultats que permettent ces modèles mènent toujours à une observation partielle et, surtout, partielle de la réalité étudiée. Sans vouloir nier leur caractère valable et leur utilité comme outil d'analyse, il demeure que ces modèles présentent des limites indéniables.

Outre ces modèles, il faut surtout souligner l'importance prise ces dernières années par les analyses en psychodynamique du travail et en psychosociologie, qui furent sans doute les premières à cibler les facteurs organisationnels comme « déterminants » de la souffrance psychique au travail (voir par exemple Dejours, 2006 ; Gaulejac, 2005 ; Aubert, 2003). Parmi les thèses défendues, l'une en particulier tente de montrer que la souffrance apparaît quand le projet de l'entreprise s'inscrit en faux avec celui du travailleur, dans un contexte où les normes de production tout comme ses principes moteurs ne font plus, ni matière à discussion, ni l'objet de modifications qui iraient dans le sens d'un allègement de la charge mentale. En somme, selon l'approche psychodynamique, les travailleurs souffrent ou érigent des idéologies défensives en réaction aux conditions aliénantes du travail. Aussi valable soit-il, ce type d'interprétation encore largement sollicité aujourd'hui s'inscrit dans un modèle théorique « classique » de la domination qui semble moins outillé pour rendre compte de ce que Martuccelli nomme les « dominations ordinaires ». Ces dominations ordinaires renvoient à un ensemble d'états individuels et d'épreuves subjectives vécu au fil du quotidien que les concepts d'« aliénation » et d'« exploitation », comme principaux legs des théories classiques de la domination, n'arrivent à traduire qu'au prix d'entorses

2. Pour le cas du surmenage professionnel, par exemple, voir Des Roches (2005) ; Jarjoura (2004).

discutables sur le sens des réalités sociales observées. Certaines expériences de la domination présentent en effet des caractéristiques telles qu'il semble difficile aujourd'hui de les interpréter à l'intérieur du schème de la domination classique, où l'essentiel de l'action sur l'individu « dominé » prend la forme de la recherche de son consentement via l'action d'une idéologie ou d'une imposition culturelle, par exemple (Martuccelli, 2004). Les compétences critiques des individus plus d'une fois démontrées (Boltanski et Thévenot, 1991) forcent la théorie sociologique à délaisser au moins en partie le cadre explicatif classique de la domination afin d'investir la possibilité d'un nouveau mode d'inscription subjective de la domination permettant, lui, d'éclairer des situations de « dominations ordinaires », de même que certaines de leurs conséquences possibles sur les individus.

À la lumière des propositions théoriques de Martuccelli (2005 ; 2004 ; 2001) sur les modalités contemporaines de la domination, nous souhaitons reprendre dans le cadre de cet article certains résultats d'une recherche antérieure portant sur l'expérience subjective de la dépression. Ces résultats tendent à montrer que l'expérience de la dépression est souvent précédée par le vécu d'obstacles et de problèmes divers au travail qui peinent à trouver les moyens de leur résolution en dehors de la sphère médicale et psychologique. Les travaux de Martuccelli sur les figures contemporaines de la domination nous apporteront les moyens analytiques pour appréhender l'expérience de la dépression comme forme possible de sanction parmi l'ensemble que produit l'épreuve du travail contemporain. Ainsi, l'objectif ne sera pas de parfaire la liste des causes explicatives de la dépression ni de mesurer l'effet de l'un ou l'autre des facteurs organisationnels susceptibles d'entretenir un lien de causalité avec cette forme du pathologique. Il s'agira plutôt de participer à la réflexion sur le phénomène de la détresse psychologique au travail en montrant que certains des opérateurs analytiques développés par Martuccelli permettent de replacer les enjeux de domination et les rapports de force au cœur de l'analyse des trajectoires des personnes qui ont connu une expérience de dépression.

Plus précisément, en s'appuyant sur les propos de personnes qui ont traversé un épisode de dépression, nous proposons d'étudier ce qui, dans les mots qu'elles utilisent pour parler des événements qui entourent cette expérience, interpelle au premier plan le domaine du travail. Cet exercice nous permettra ensuite de montrer les façons par lesquelles opèrent aujourd'hui les dominations ordinaires au travail. Mi-visibles,

mi-dicibles, nous verrons que leur action est identifiée par les acteurs qui, la plupart du temps, arrivent clairement à décrire ce qui, au travail, leur posait problème. Autrement dit, les injonctions à l'autonomie, à la performance, à l'indépendance et à la participation sont décelées par les travailleurs eux-mêmes. Pourtant, cette lecture consciente des épreuves vécues au travail semble se dissocier, dans leurs récits, des éléments qu'ils désignent comme les causes de leur diagnostic. Comme nous le verrons, avec le moment du diagnostic, les choses se transforment : plus que d'autres, c'est la vulgate psychologique qui sert à décrire ce qui leur est arrivé. Et, plus l'univers langagier des insuffisances et des symptômes divers monopolise l'espace discursif et symbolique, plus s'estompent l'apparence et l'exigence d'un lien de cohérence entre ces « maux » psychologiques et les difficultés initiales vécues au travail, pourtant chaque fois identifiées comme des « éléments déclencheurs ». Bref, nous verrons que ce glissement interprétatif dans leur discours est probablement le signe d'un processus de dévotion à l'œuvre.

1. LA MÉTHODOLOGIE

Les données que nous exposerons traitent spécifiquement du cas de six femmes qui ont vécu un épisode de dépression majeure. Ces cas ont fait l'objet d'une recherche précédente sur l'expérience de la dépression et de la prise d'antidépresseurs (Namian, 2007)³. La catégorie de population initialement choisie pour cette recherche était celle des adultes âgés entre 20 et 50 ans. Ce groupe a été privilégié pour deux raisons principales. La première était que cette population n'avait été que très peu étudiée, jusqu'à présent, dans sa logique de consommation des antidépresseurs, contrairement à celle des personnes âgées ou à celle des enfants (Cohen et Collin, 2000). La seconde raison résidait dans le fait que les adultes constituaient la catégorie de population permettant de rendre compte de certains phénomènes sociaux et comportementaux généraux. En effet, le risque que comporte l'étude de la population des jeunes et/ou des

3. Les données de cette recherche proviennent d'un matériau d'analyse recueilli pour le compte d'un programme de recherche intitulé « Les nouveaux problèmes de santé mentale et les nouvelles thérapies mentales comme analyseurs des formes normales et pathologiques de l'individualité contemporaine : le cas de la société québécoise ». Ce programme de recherche (2005-2009) est dirigé par Marcelo Otero, professeur au département de sociologie de l'UQAM, et subventionné par le Fonds de recherche de santé du Québec (FRSQ). Les idées, analyses et propositions véhiculées dans cet article nous sont toutefois entièrement attribuables et nous assumons pleinement la responsabilité des omissions qui auraient pu s'y glisser.

personnes âgées aurait été de se trouver face à un problème spécifique lié au facteur de l'âge (comme, par exemple, l'effritement du réseau social associé au vieillissement) et donc, de ne plus être en mesure de saisir des processus sociaux plus larges. En ce sens, le noyau de la population active semblait le plus adéquat pour saisir certaines dynamiques sociales, supposées déterminantes dans notre problématique. Ensuite, le choix de la population s'est arrêté plus spécifiquement sur les femmes adultes âgées entre 20 et 50 ans. Le fait que notre échantillon de population soit composé de femmes peut se justifier par le fait que celles-ci, selon les enquêtes épidémiologiques, constituent le bassin de population le plus touché par la dépression : elles sont environ deux fois plus susceptibles que les hommes d'être touchées par la dépression (Agence de santé publique du Canada, 2003). De plus, nous avons décidé de ne pas tenir compte des entretiens effectués auprès de celles qui mentionnent avoir séjourné dans un hôpital psychiatrique, car le trouble dépressif n'est pas enclin à susciter une telle prise en charge aujourd'hui, sauf s'il est associé à un autre diagnostic plus handicapant, tel que les pathologies liées à la psychose.

Pour cette recherche, l'approche qualitative par la voie d'entretiens semi-directifs apparaissait la plus en phase avec la nature de nos questionnements. Par-delà les critères nosographiques qui délimitent le diagnostic de la dépression, la parole des personnes nous a donné un accès privilégié au vécu généralement dissimulé derrière cette forme du pathologique. Les entretiens ont cherché à explorer leur expérience suivant deux grands axes de questionnement : 1) les processus normatifs et symboliques qui conduisent les adultes à se définir comme dépressifs et à consommer des antidépresseurs, 2) le partage des rôles entre les patients et les professionnels de la santé dans le processus de définition de la dépression comme catégorie d'interprétation d'un ensemble de dimensions du dysfonctionnement social, et dans le choix des antidépresseurs comme possibilité de thérapeutique.

Cet article est l'occasion d'une réévaluation des résultats précédemment obtenus lors de cette recherche à la lumière du cadre théorique de Martuccelli (2001, 2004, 2005) sur les nouvelles figures de domination contemporaine. L'analyse des récits de ces femmes a en effet montré que, pour l'ensemble d'entre elles, l'événement déclencheur prenait soit place dans le milieu professionnel, soit y faisait référence. Sans aller jusqu'à suggérer un lien causal direct entre l'activité professionnelle et le déclenchement d'un épisode dépressif, le milieu professionnel a

néanmoins occupé une place suffisamment significative dans leur récit pour que l'on choisisse d'en faire le thème principal d'un second moment de l'analyse. Pour mener à bien cet exercice, les théories sur les dominations ordinaires de Martuccelli sont celles qui se sont avérées les plus pertinentes pour arriver à saisir les liens possibles et complexes qui unissent la dépression et l'épreuve contemporaine du travail.

2. LA LOGIQUE DE RESPONSABILISATION ET SES MODALITÉS D'ACTION : LES CAS DE L'INJONCTION ET DE LA DÉVOLUTION

Si l'on suit les écrits de Martuccelli, l'explosion du phénomène contemporain de la souffrance morale et psychique au travail trouverait possible-ment l'une de ses clés explicatives dans l'idée d'un changement dans l'ordre de l'inscription subjective de la domination. Moins qu'avant, précise l'auteur, la domination procéderait par la voie d'une imposition culturelle ou idéologique pour susciter le consentement individuel (assujettissement-aliénation) et faire ainsi triompher ses volontés. Les dernières années auraient été les témoins d'une nouvelle façon pour la domination de marquer les subjectivités individuelles. Désormais, ce n'est plus seulement par la recherche du consentement et de l'assujettissement que peut opérer la domination, mais aussi par le recours à un processus de responsabilisation de l'acteur vis-à-vis de tout ce qui lui arrive – ou pas – et des conséquences que ces situations sont susceptibles de produire sur lui. Loin d'être des réactions « complices » d'un système (Dejours, 1998), la spécificité contemporaine du mode d'action de la domination résiderait plutôt dans son souci « d'impliquer les individus en tant qu'acteurs » de leur domination. Selon Martuccelli, plusieurs indices de la vie sociale contemporaine tendent à montrer que les prescriptions d'adaptation et de performance viennent aujourd'hui bien souvent du travailleur lui-même. Par une sorte de responsabilisation du travailleur prennent forme en lui la volonté d'adaptation, de performance, de redressement à la manière de prescriptions dictées par sa « loi intérieure ». En ce sens, les épreuves auxquelles sont livrés les travailleurs contemporains résulteraient possible-ment en partie d'une transformation des modalités actuelles d'inscription subjective de la domination. À l'aide des figures de *l'injonction* et de la *dévolution* nous interrogerons les enjeux et les rapports de force qui, dans le cas de notre échantillon, semblent sous-jacents aux événements entourant l'expérience d'une dépression.

3. LES ÉVÉNEMENTS « DÉCLENCHEURS » : TRADUCTIONS SINGULIÈRES DES INJONCTIONS À L'ŒUVRE

Il semble important de rappeler que celui qui « tombe en dépression » ne le fait pas sans raison. Il y a des causes, des circonstances, des événements qui expliquent, aux yeux de l'individu souffrant, son état dépressif. Une autre évidence s'impose : les problèmes de santé mentale sont à la fois individuels et sociaux. Les trajectoires individuelles et singulières n'ont de sens que dans des contextes plus larges qui rendent possible, par exemple, le fait que deux individus qui traversent des épreuves différentes auront plus ou moins les mêmes symptômes, recevront un même diagnostic et prendront les mêmes médicaments. Cela étant dit, quelles ont été les circonstances qui ont fait basculer les femmes dans l'univers de la dépression ? Sur quels repères se sont elles appuyées, avant même de considérer l'expertise d'un médecin (ou autre expert de la santé), pour se reconnaître en dépression ? Toutes les femmes, sans qu'elles le perçoivent comme la cause de leur dépression, soulignent la présence d'un événement qui aurait participé à leur basculement dans l'univers pathologique de la dépression.

Si les différents « événements déclencheurs » demeurent singuliers pour chacune d'elles, l'ensemble des récits permet toutefois de dégager deux cas de figure types. Premier cas de figure : les répondantes disent avoir eu de la difficulté à répondre à différentes exigences au travail, à répondre au stress, à performer, à s'adapter à un événement, etc. De plus, elles disent avoir chaque fois vécu cette difficulté comme une faute ou une incapacité personnelle. Manon⁴, par exemple, qui travaille dans le milieu hospitalier, souvent reconnu pour ses conditions de travail exigeantes, se compare à certains de ses collègues, considérant qu'elle n'est pas capable, comme eux, de carburer à l'adrénaline et au stress pour être performante :

Au travail... j'avais de la difficulté à me concentrer [...] Il y a des fois, t'es obligé de courir [...] et pis là un moment donné, ça vient que ça en fait beaucoup [...] quand ça devient trop en même temps, j'ai un peu de misère [...] Il y en a qui carburent à l'adrénaline et qui sont très performants quand y ont le stress... mais pas moi.

4. Un prénom fictif a été attribué à chacune des femmes interviewées.

Attendre du travailleur qu'il se responsabilise, c'est-à-dire qu'il comprenne qu'il n'appartient qu'à lui de trouver les moyens de s'adapter aux contraintes issues de la production signifie transformer un problème issu du collectif de travail en une simple question de capacités et de volonté individuelles. En d'autres mots, dans le contexte du travail, l'injonction qui découle des modalités contemporaines de la domination opère comme si les motivations de l'entreprise et celles du travailleur étaient nécessairement concordantes et qu'il suffisait donc, pour qu'elles se rejoignent, que le travailleur «y mette du sien». En effet, l'individu contemporain, que ce soit dans son milieu de travail ou ailleurs, adhère de plus en plus à des logiques de performance, de responsabilisation, de flexibilité, d'initiatives, etc. Mais ces logiques répondent *aussi* aux besoins structurels de ses environnements, notamment dans un contexte où ses anciens «supports» collectifs se démembrent.

Ces quelques observations et constats ressortent clairement de l'un des récits recueillis. L'extrait qui suit présente le cas de Carole, une travailleuse quinquagénaire, qui explique que ces dépressions à répétition ont chaque fois été liées à un problème de surresponsabilisation des échecs qu'elle connaissait au travail qui jamais ne se voyaient imputés aux responsables de la direction de son entreprise.

L'événement déclencheur... c'était... le stress au travail... l'accumulation de stress au travail. Aujourd'hui... ça l'est beaucoup moins parce que je travaille ici depuis maintenant 17 ans. [...] J'ai donné ma démission trois fois – probablement trois fois en période de dépression... Et puis je trouvais qu'y a énormément de stress... énormément de stress [...] moi je me retrouvais... avec, je devais livrer de la marchandise, je devais livrer des sondages, mais j'avais pas d'employés pour le faire. Et [...] la direction mettait une grosse pression comme quoi fallait que je livre la marchandise [...] Et puis mon problème à moi, c'est que je prenais ça sur mes épaules... je prenais tout ça sur mes épaules à moi. J'ai toujours pris la responsabilité de tout. Alors je prenais cette responsabilité-là... uniquement sur mes épaules à moi sans mettre aucune responsabilité sur mon patron... OK. Et aussi en me culpabilisant du fait que si j'y arrivais pas, c'est moi qui étais fautive. Alors qu'on peut pas faire des miracles [...] En fait, c'est un manque de contrôle... un manque de contrôle sur la situation. Le fait d'avoir à gérer quelque chose sur laquelle tu n'as pas de contrôle [...] Une autre personne aurait, j'aurais eu une bonne santé mentale, j'aurais tout simplement dit à mon patron: «Regarde, j'y arrive pas...» Point à la ligne. Mais moi ça me rendait malade [...]

Dans le cas de Carole, l'entreprise lui donne une charge de travail lourde et des temps de livraison à respecter sans lui fournir en retour les moyens qu'elle juge nécessaires pour venir à bout de ses responsabilités. Or, Carole réagit en se responsabilisant entièrement des échecs et du stress qu'elle vit, tout en demeurant tout à fait consciente de la nature irréaliste des exigences dont elle est la cible. Ainsi, même en étant capable d'évaluer la teneur impossible des demandes de l'entreprise, Carole « prend tout sur ses épaules », c'est-à-dire qu'elle réagit comme si la demande provenait d'elle-même, de sa « loi intérieure ». Le conflit est certes désigné, mais presque immédiatement éludé, reconduit à l'intérieur de soi sous forme d'un investissement psychique et physique inédit. Comme si, en d'autres termes, il était naturel qu'elle oriente toutes ses énergies et préoccupations vers l'atteinte d'objectifs qui sont entièrement extérieurs à elle, et ce, même en sachant qu'ils sont irréalistes.

Deuxième cas de figure : les répondantes expriment avoir fait l'expérience d'une importante blessure morale (harcèlement, non-reconnaissance de l'autre) devant laquelle elles ont soit pâti, soit essayé de résister. Par exemple, pour Tania, c'est la non-reconnaissance de ses supérieurs qui semble avoir été en jeu dans le déclenchement de sa dépression, alors qu'elle sentait qu'elle avait amplement répondu à de nouvelles responsabilités qui lui avaient été confiées à son travail dans un contexte de changement de personnel.

Au travail, y a eu quelque chose en particulier... j'avais un sentiment d'incompréhension immense. Y avait eu une période de travail intense et j'avais donné du 100 % [...] Y'a beaucoup de choses que j'ai pris sur mes épaules [...] Et ils ne reconnaissent pas ce que j'avais donné [...] ils te valorisent quand c'est le temps mais... quand c'est le temps de te donner un coup de Jarnac, ils y vont pas à peu près.

Dans les deux cas de figure, c'est toujours des déterminants sociaux qui sont mis en cause. Chaque fois, l'organisation du travail est prise en défaut dans leur récit, soit parce qu'elle exige trop (exigence de performance, de contrôle de soi quasi permanent, d'adhérence subjective au projet de l'entreprise, etc.), soit parce qu'elle ne donne pas assez en retour (non-reconnaissance, harcèlement moral, etc.). De toute évidence, les récits nous montrent que les répondantes ont su repérer ce qui ne leur convenait pas dans leur environnement de travail. Pour en témoigner, elles utilisent les concepts abondamment utilisés par les chercheurs eux-mêmes. Il serait ainsi difficile de soutenir que les répondantes

obéissent à une logique qui ne s'affiche pas telle quelle, soi-disant aveuglées par le voile de l'aliénation. Loin d'être invisible, la domination à l'œuvre s'exprime auprès des travailleurs pour ce qu'elle est : un ensemble de contraintes qui s'imposent sans trop chercher à dissimuler ses véritables couleurs. Autrement dit, pour obtenir des résultats performants, on exige des travailleurs des résultats performants. « [La] domination s'exerce désormais moins par le biais du consentement que par des contraintes de plus en plus éprouvées et présentées comme des contraintes » (Martuccelli, 2004, p. 476).

Seulement, pour répondre aux contraintes qu'elles identifient comme agissant sur elles, les répondantes n'ont pas l'impression de pouvoir compter sur les ressources jugées nécessaires (temps, aide, etc.), ni sur la rétribution espérée en retour (reconnaissance, etc.). Les répondantes se disent souvent confrontées à des exigences « impossibles » qu'on les charge de transformer en résultats possibles. C'est pour ainsi dire sur leurs épaules que repose la responsabilité de trouver les moyens de parvenir aux résultats et exigences attendus. Or, c'est précisément là où la domination semble la plus dommageable, la plus coûteuse pour les répondantes. En échange de leur soumission aux injonctions d'autonomie, de performance, d'implication intensive, l'organisation du travail n'offrirait pas suffisamment à ces travailleuses la reconnaissance attendue, ni les moyens pratiques essentiels pour répondre à de telles injonctions. Qui plus est, vis-à-vis de cette situation jugée déplorable, aucune d'entre elles n'a pu compter sur un collectif ou des ressources visant à transformer cette situation problématique. Chaque fois, elles se retrouvaient en quelque sorte acculées, isolées, confrontées à une sorte de cul-de-sac pratique, à une difficulté qui, à force de ne pas trouver les conditions de sa résorption, a pris l'allure d'une impasse personnelle insurmontable. Comme si les dénonciations éparses qu'elles pouvaient nourrir à l'endroit de leur milieu de travail, faute de prendre la forme de revendications collectives ou d'invectives portées solidairement, s'étaient tranquillement érodées jusqu'à perdre la plupart de leur potentiel critique et politique. Ces observations vont d'ailleurs dans le sens des résultats de recherche de Martuccelli.

La domination ne trouve plus son noyau principal dans la culture, mais dans un ensemble de contraintes vécues comme indépassables par l'acteur. Quelle que soit sa compréhension de la situation, généralement faible ou insuffisante, l'acteur reste d'autant plus replié sur lui-même que la modification des contraintes à l'œuvre lui semble hors de portée. Il est même possible parfois que les acteurs

« comprennent » largement leur situation, mais que cette compréhension elle-même, et la manière dont elle fait percevoir un engrenage de rapports sociaux inamovibles ou lointains, les persuade qu'ils ne parviendront pas à les modifier. Ici, la fermeture pratique des horizons l'emporte sur les méconnaissances (Martuccelli, 2004, p. 477).

Dans les récits, cette « fermeture pratique des horizons » dont parle l'auteur semble s'illustrer dans le moment de l'atteinte d'un point de non-retour : toutes les répondantes perçoivent et sentent clairement, à un moment précis, que « ça ne va plus », qu'elles ont touché une limite de leurs capacités s'imposant à elles telle une rigidité insurmontable. Pour Manon, par exemple, ce point de non-retour prend la forme dans son récit d'une fêlure du soi, par un sentiment d'avoir « craqué » si fort qu'elle n'a d'autre solution que de consulter un médecin.

Au travail, j'étais... j'avais de la difficulté, j'avais de la difficulté à me concentrer... Je pleurais souvent chez moi... Fait que... là, en 1996... j'étais au travail et là, ça a vraiment craqué. Pis... là, j'ai décidé... j'ai demandé un rendez-vous pour rencontrer mon médecin.

Tania, quant à elle, mentionne avoir eu, à un certain moment, le sentiment d'avoir « cassé ». Pour en témoigner, elle utilise spontanément la métaphore de l'« élastique », qui lui permet de rendre compte d'un point de passage entre ce qu'elle considère comme une capacité d'adaptation et de résistance « normale » face aux aléas et aux épreuves du quotidien et le moment d'une tension vécue comme irrémédiable. C'est alors qu'elle sentit qu'elle ne pouvait plus l'étirer, qu'elle avait atteint une limite et qu'elle n'avait soudain plus de marge de manœuvre :

Ça vient... ça vient un moment donné...c'est à long terme, ça se fait pas du jour au lendemain. Alors à ce moment-là, un moment donné, ta capacité psychoémotive en prend un coup... et pis là tu te ramasses et tu tombes...un moment donné tu te relèves parce que bon, ça fait partie. Mais là, quand...dans le cas... qui me concerne actuellement, bien précisément, la corde était...l'élastique était vraiment à bout... Et c'est des petits épisodes parce que l'élastique a étiré mais il revient à sa place. Il est pas encore cassé mais tu l'étires encore... beaucoup... mais woup, il se replace. Mais là, tu l'étires, mais là il a été étiré... plusieurs fois aussi. Et là tu l'étires encore plus. Faque là, il pète. T'as pas...c'est presque clair comme de l'eau de roche. Tu peux pas un moment donné, tu peux pas t'en sortir. Ça arrive, tu casses, point. Pis là, t'as besoin de remonter et là, tu te demandes jusqu'où tu vas...là t'atteins le fond, fait que tu peux pas aller plus bas que ça [...].

L'image de l'élastique illustre bien qu'elle considère son soi « normal » comme un ressort interne, comme un soi sous tension qui a la capacité de résister et de s'adapter, mais qui a également la propriété de se rompre, de se casser, quand les sollicitations sont trop fortes. Cela rappelle d'ailleurs les conceptions ontologiques de Martuccelli (2005) sur la consistance de la réalité sociale. À son sens, le propre de la vie sociale (l'intermonde) est celui d'une dynamique élastique sans cesse reconduite entre la malléabilité des actions possibles et l'effectivité des contraintes. Ce mouvement instaure l'individu dans un horizon d'action à la fois flexible et rigide qui lui permet de se créer des marges de manœuvre comme de résister aux différentes épreuves du quotidien. L'espace de la vie sociale est en ce sens conjointement « ouvert » et « fermé », ce qui donne lieu concrètement à des tensions quotidiennes diverses, lesquelles sont vécues différemment selon les contextes et les situations. Mais, si chaque horizon d'action est susceptible de s'étirer pratiquement, il court aussi le risque de se resserrer, de se rompre fermement, voire de « craquer » ou de « casser », notamment lorsque l'injonction s'impose à l'individu trop fortement ou avec trop d'insistance. Tel que l'illustre Tania, la vie sociale est effectivement capable de s'étirer plus ou moins longtemps avant d'atteindre un niveau de rigidité problématique. Or, c'est précisément lorsqu'un tel point de tension culmine que les conséquences de l'injonction peuvent être dommageables, voire dans certains cas destructrices : « C'est lorsque la vie sociale cesse d'être éprouvée comme élastique que la domination s'impose » (2005, p. 193).

Ainsi, c'est lorsqu'elles ont perçu leur horizon d'action se durcir et se refermer, qu'elles mentionnent avoir alors basculé dans l'univers pathologique de la dépression, où tout semble soudainement se résumer, d'après leur récit, à une question de mauvaise gestion d'émotions, d'incompétence sociale, de dérèglements psychosomatiques, etc. En effet, pour décrire leur expérience de dépression, les répondantes évoquent toutes l'idée d'un dérèglement physiologique et/ou d'une perte d'énergie globale qui freine entièrement leur capacité à être fonctionnelle, c'est-à-dire de veiller à accomplir les tâches quotidiennes, telles que travailler. Leur malaise prend alors la forme d'un déficit, d'un excès ou carrément d'une panne d'énergie (un sommeil excessif, hyperactivité, perte d'intérêts et d'appétit, incapacité de se concentrer ou de prendre des décisions, etc.). Rien ne va plus, ou du moins, tout se passe au ralenti ou d'une

manière jugée inadéquate : le corps et l'action semblent difficiles à gouverner dans le sens des exigences normatives minimales pendant que l'énergie devient pénible à trouver.

À la lumière de ces quelques éléments d'analyse, deux constats majeurs semblent s'imposer. Premièrement, les récits des répondantes relatent des événements participant au déclenchement de l'épisode dépressif qui expriment dans tous les cas des liens avec des situations de travail jugées insoutenables et hautement problématiques. Deuxièmement, il ressort que le moment d'attribution du diagnostic concorde avec l'usage par les répondantes d'un langage psychopathologique qui tend à évacuer les composantes sociales du problème vécu, comme le milieu de travail et les conflits qu'il renfermait, et ce, même dans les cas où le milieu professionnel est clairement identifié comme étant à la source du basculement dans la dépression. Comme si, confrontée à l'impossibilité de changer et d'améliorer leur situation au travail, c'est-à-dire lorsque l'horizon pratique se referme, elles retraduisent l'essentiel de leur plainte dans un langage vidé des rapports de force (et des enjeux de domination). C'est alors que tout semble se résumer à une faute, une faille ou un échec personnel vécu et intériorisé sous la forme d'une sanction psychique et corporelle douloureuse : la dépression. Or, c'est précisément à ce niveau de responsabilisation que l'on peut observer comment opère plus ostensiblement une autre dimension des dominations ordinaires contemporaines : la dévolution.

4. LA PANNE DÉPRESSIVE OU LE COÛT DE LA DÉVOLUTION

Pour Martuccelli (2004, 2005), la dévolution constitue une variante de la responsabilisation, potentiellement très coûteuse pour l'individu. Elle opère lorsque l'individu tend à intérioriser sous forme d'échec ou à assumer l'entière responsabilité de ce qui lui est présenté comme conséquences de ses actes. Ce mécanisme de domination à l'œuvre tend non seulement à transformer les causes en faute personnelle, mais persiste à faire croire à l'individu qu'il est l'unique auteur de ce qui lui arrive : « la dévolution rend l'individu, toujours et partout responsable » (2004, p. 491). Même si, comme on l'a vu, ces femmes perçoivent une situation d'injustice, un manque de reconnaissance, de soutien, de ressources allouées, un déficit de temps, etc. ; même après avoir été en mesure d'identifier les situations problématiques et tendues qui, au travail, les épuisaient tout en alimentant leurs insatisfactions, elles finissent par témoigner

de leur responsabilité à l'égard de ces mêmes situations et pour lesquelles elles croient ne pas avoir su correctement s'adapter. La domination à l'œuvre tend ainsi à confronter ces femmes à une forme de dévolution singulière : tout se passe comme si, une fois le diagnostic tombé, la dépression devenait l'unique horizon de sens valable et hautement désocialisé pour retraduire les épreuves vécues dans leur milieu de travail.

Ici, ce qui à la fois intéresse et inquiète le regard sociologique est la facilité avec laquelle on passe des composantes sociales (le milieu du travail, les relations aux autres, etc.) au « corps neurobiologique » de la dépression. L'événement déclencheur qui met de l'avant un rapport conflictuel (les tensions vécues au cœur de la responsabilisation) cède en effet le pas devant une nécessité thérapeutique : toutes les répondantes disent avoir suivi une psychothérapie et un traitement psychotrope pour se sortir de cet état de souffrance. D'ordre psychologique, ces solutions reposent une fois de plus sur la responsabilisation de l'individu, qui se retrouve en quelque sorte forcé de s'impliquer dans la gestion de son mal-être. Par effet de retournement, ces solutions, parce qu'elles sont institutionnalisées comme réponses adéquates et efficaces, contribuent à légitimer socialement et politiquement une certaine grammaire psychologique de l'insuffisance, qui elle-même participe aux mécanismes de dominations ordinaires identifiés. Comme le mentionne Otero (2003, 2005), l'enjeu politique de ces interventions psychologiques réside dans leur capacité à donner une réalité analytique permanente et visible à certains phénomènes identifiés et définis comme inadaptés aux nouvelles normativités à l'œuvre dans nos sociétés contemporaines, de plus en plus axées sur la performance, l'autonomie et la responsabilisation. Ces stratégies d'intervention, parmi d'autres pratiques bien entendu, jouent un rôle essentiel car elles « décomposent le problème essentiellement "politique" de la régulation contemporaine des conduites des sujets en une série de nombreux problèmes "techniques" locaux, susceptibles d'être gérés plus efficacement et délestés de toute assignation politique » (Otero, 2005, p. 87).

Cela nous amène ainsi à nous demander dans quelle mesure les psychothérapies et les prises de psychotropes constituent une « solution » appropriée au phénomène de la souffrance au travail alors qu'elles escamotent les ressorts sociaux de l'apparition d'un tel phénomène tout en contribuant à la reconduction des mécanismes de responsabilisation et de dévolution à l'œuvre. Pour le dire autrement, et sans nier la réalité de la souffrance qui la sous-tend, l'expression clinique de la plainte

nous semble être celle que l'on formule quand, à travers la logique de la dévolution, la responsabilisation opère si vigoureusement sur l'acteur qu'il n'arrive plus à traduire, en dehors de la vulgate psychologique, l'insupportable.

Pour rendre compte de ce type de dérive, la théorie de Martuccelli sur les dominations ordinaires constitue un apport analytique substantiel, nous pensons, puisqu'il permet de traiter autrement la question de la souffrance au travail, jusqu'ici essentiellement appréhendée par les modèles quantitatifs et celui de la psychodynamique. Les opérateurs analytiques, notamment l'injonction et la dévolution, fournissent les moyens de rendre compte de la manière dont tend de plus en plus à s'inscrire la domination sur les individualités contemporaines soumises aux différentes épreuves comme celle du travail. En offrant la possibilité d'observer de nouvelles dimensions du rapport individu-travail, notamment en libérant le regard sociologique d'une lecture quantitativiste ou classique de la domination (aliénation ; assujettissement), les concepts d'injonction, de responsabilisation et de dévolution peuvent contribuer à ce que le sens et surtout les sources de la souffrance au travail cessent de rester scellés à l'intérieur des pathologies cliniques.

BIBLIOGRAPHIE

- AGENCE DE SANTÉ PUBLIQUE DU CANADA (2003). *Rapport de surveillance de la santé des femmes*, <www.phac-aspc.gc.ca/publicat/whsr-rssf/chap_18_f.html>, page consultée le 26 mai 2006.
- AUBERT, N. (2003). *Le culte de l'urgence*. La société malade du temps, Paris, Flammarion.
- BAUDELOT, C. et M. GOLLAC (2003). *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.
- BOLTANSKI, L et L. THÉVENOT (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- COHEN, D. et J. COLLIN (2000). «*Les toxicomanies liées aux médicaments psychotropes chez les personnes âgées, les femmes et les enfants : recension et analyse des écrits*», Pour une approche pragmatique de prévention en toxicomanie : orientations et stratégie, Groupe de travail sur la prévention des toxicomanies, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Seuil.
- DEJOURS, C. (2000). *Souffrance en France ; la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

- DES ROCHES, N. (2005). *Les impacts de l'organisation du travail sur la santé mentale des travailleuses et des travailleurs*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- GILMOUR, H. et S.B. PATTEN (2007). «La dépression et les problèmes au travail», *Rapports sur la santé*, Statistique Canada, vol. 18, n° 1, p. 9-23.
- KARASEK, R. et T. THEORELL (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- JARJOURA, S. (2004). *L'influence des stressseurs au travail sur l'épuisement professionnel chez les cadres intermédiaires des établissements de santé et des entreprises parapubliques québécoises*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- MARCHAND, A., P. DURAND et A. DEMERS (2006). «Un modèle multiniveaux des déterminants de la santé mentale dans la main-d'œuvre», *Revue canadienne de santé mentale et communautaire*, vol. 25, n° 2, p. 11-30.
- MARTUCCELLI, D. (2001). *Dominations ordinaires. Explorations de la condition moderne*, Paris, Balland.
- MARTUCCELLI, D. (2004). «Figures de la domination», *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 3, p. 469-497.
- MARTUCCELLI, D. (2005). *La consistance du social*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- MASLACH, C. et M.P. LEITER (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*, San Francisco, Jossey-Bass.
- NAMIAN, D. (2007). *La tentation d'être soi: vivre et survivre avec des antidépresseurs*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- OTERO, M. (2003). *Les règles de l'individualité contemporaine*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- OTERO, M. (2005). «Santé mentale, adaptation sociale et individualité contemporaine», *Cahiers de recherche sociologique*, n°s 41-42, p. 65-89.
- SIEGRIST, J. (1996). «Adverse health effects of high effort/Low reward conditions», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-41.
- VÉZINA, M. et R. BOURBONNAIS (2001). «Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale», *Portrait social du Québec*, chapitre 12, <www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/port_soc2001-12.pdf>, page consultée le 1^{er} octobre 2008.



**L'AUTONOMIE PRESCRITE
ET LA DOMINATION
AU TRAVAIL**
Les contours d'une épreuve

*Romaine Malenfant,
Andrée LaRue,
Mylène Jetté
et Nancy Côté*

Maints ouvrages ont décrit et analysé les importantes transformations qu'a connues le travail au cours des dernières décennies, de même que leurs impacts souvent négatifs sur des populations de travailleurs ou d'aspirants au travail moins bien préparés à y faire face. Même si la précarité d'emploi n'est plus au premier rang des problèmes qui secouent le monde du travail, bien qu'une montée des taux de chômage soit appréhendée, différentes formes de précarisation du travail sont toujours dénoncées. Au premier plan, l'intensification du travail et l'insécurité en emploi, alimentées entre autres par une plus grande compétitivité sur le marché et des exigences accrues de qualifications et d'engagement qui viennent démontrer l'emprise qu'exerce toujours le travail sur les trajectoires de vie.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur ce que signifie aujourd'hui l'employabilité. La littérature sur le sujet fait état de glissements, d'une part, de la responsabilité sociale face à l'emploi vers la responsabilisation du travailleur face à la construction de son employabilité et, d'autre part, de la notion de qualifications liée à un savoir de métier vers celle de compétences, davantage liée aux habiletés sociales et personnelles (Méda et Vennat, 2004). Les exigences actuelles du travail se présentent, selon Martuccelli (2004a, b), comme autant d'injonctions à l'autonomie, à l'indépendance et à la participation faites aux individus qui n'ont par ailleurs pas tous la capacité ou les ressources sociales pour rencontrer ces exigences. Être créatifs, autonomes, capables de subvenir à ses besoins et être indépendants financièrement représentent l'individu intégré socialement, une réalité devenue inaccessible pour plusieurs (Malenfant *et al.*, 2002 ; Dubet et Martuccelli, 1998).

Le présent article fait état des résultats d'une recherche menée auprès d'employeurs et de jeunes non qualifiés dans différents secteurs manufacturiers du Québec. Notre objectif est de proposer une analyse de la domination au travail à partir d'un questionnement des exigences actuelles d'autonomie et d'efficacité au travail. La recherche que nous avons réalisée se situe du côté des pratiques qui participent à la création et à la consolidation du lien d'emploi. Nous pouvons aborder ces phénomènes comme des faits, mais aussi comme une construction sociale (Lin *et al.*, 2001). Certes des données objectives permettent de mesurer l'intégration au travail au moyen d'indicateurs économiques classiques. Cependant, les notions d'employabilité, de capacités et de qualifications sont aussi soumises à un contexte social et économique et à la subjectivité des acteurs. C'est ce qui nous intéresse ici. Après avoir exposé la

problématique et la question de recherche, nous traiterons de la méthodologie avant de présenter les résultats et d'en proposer une interprétation à la lumière des travaux de Périlleux et de Martuccelli.

1. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

La notion d'employabilité est peu analysée sous l'angle des dynamiques sociales complexes qui la construisent. Les recherches documentent habituellement les ressources des individus et leurs capacités d'adaptation aux exigences du marché de l'emploi, ou encore l'efficacité des stratégies de recherche d'emploi, pour expliquer leurs difficultés d'intégration au travail. L'attention est mise sur l'individu qui doit assurer son « employabilité » pour créer et maintenir un lien d'emploi soit par la formation, soit par l'expérience, mais surtout par la démonstration de ses performances dès l'embauche. On parle de plus en plus de sécurité d'emploi basée sur la « contribution », c'est-à-dire sur le potentiel que représente le travailleur pour l'entreprise, et du climat de compétitivité et d'insécurité que ces exigences laissent planer sur les milieux de travail (Dubet et Martuccelli, 1998 ; Doogan, 2001 ; Heery et Salmon, 2000). Ce contexte crée, chez les travailleurs et travailleuses qui occupent des emplois dits peu qualifiés, des insatisfactions qui sont renforcées, selon Hinault (2006), par un déséquilibre entre contribution et rétribution, notamment au niveau des salaires, du fait que leurs habiletés et les exigences de leurs tâches ne sont pas reconnues. Si l'accès à plusieurs emplois nécessite des compétences certifiées par une institution spécialisée, il existe aussi toute une gamme de compétences ayant trait au savoir-être ou au savoir d'expérience qui sont essentielles pour « durer » sur le marché du travail. Dans le nouveau marché du travail, les employés conservent leur emploi s'ils possèdent et développent des compétences diverses, tant personnelles que sociales (esprit d'initiative, débrouillardise, rapidité d'apprentissage et d'exécution, facilité de travail en équipe, etc.). L'accès aux emplois dits non qualifiés n'est pas soustrait à certaines de ces exigences.

D'où viennent-elles ces exigences ? Une des explications avancées dans la littérature est à l'effet que les procédés de production se transforment rapidement, obligeant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui possède, sinon les qualifications recherchées à l'embauche, au moins les capacités pour apprendre en cours d'emploi le maniement de nouveaux outils de travail et pour maîtriser de nouvelles habiletés

(Chaumont Bobillier, 2003 ; Dubé et Mercure, 1997). En principe, l'embauche et l'évaluation des compétences sont encadrées par un ensemble de procédures formelles qui assure le choix des meilleurs candidats pour les postes à combler. La littérature nous permet toutefois d'avancer que ce processus ne peut être réduit à l'application mécanique de critères préétablis (Marsden et Campbell, 1990). En effet, n'ayant pas toutes les ressources financières et humaines pour assurer le recrutement de personnel qualifié, des entreprises vont privilégier un processus de sélection court-circuité et la « mise à l'essai » quand il s'agit de combler rapidement des postes et ainsi sélectionner les candidats présentant le plus de potentiel. Pour ces derniers, la polyvalence est un atout, même si elle n'est pas reconnue comme une qualification pour l'emploi et plutôt considérée comme une qualité personnelle mise à profit dans l'exercice de la tâche, qui n'est donc pas rétribuée, mais qui augmente les possibilités de consolider le lien d'emploi (Hinault, 2006). Dans cette arène, les formes de sélection mises en œuvre écartent les personnes qui ont peu de possibilités de se faire valoir rapidement et qui sont plus facilement « interchangeables » comme le sont les jeunes non diplômés. L'intégration à l'organisation peut dès lors être compromise par un manque de préparation et de soutien et la pression à la performance dès les premiers jours de travail (Paillé, 1994).

C'est justement pour mieux saisir cette dynamique complexe que nous avons choisi de mener la recherche à la fois auprès d'employés et auprès des employeurs qui les recrutent dans un contexte où plusieurs entreprises sont en pénurie de main-d'œuvre effective ou anticipée et où, parallèlement, de jeunes travailleurs sont prêts à offrir leurs services.

2. UNE RECHERCHE AUPRÈS DE JEUNES NON QUALIFIÉS ET LEURS EMPLOYEURS¹

La recherche a été réalisée de 2002 à 2004 auprès de jeunes et d'employeurs de différents milieux manufacturiers dans deux grandes régions du Québec. La recherche comportait trois volets : un premier portant sur l'accès des jeunes non diplômés au travail, un second sur leur maintien

1. Pour des raisons de confidentialité et de faisabilité, nous n'avons pas collecté les données par dyade. Nous avons interviewé des employeurs dans des entreprises des secteurs ciblés qui embauchaient ou avaient embauché des jeunes de moins de 25 ans et des jeunes qui avaient eu des expériences de travail dans au moins un des secteurs ciblés.

en emploi et enfin, un dernier sur le rôle de la formation dans ces processus. Nous voulions répondre, entre autres, aux questions suivantes : quelles sont les pratiques et les critères d'embauche utilisés par des employeurs qui recrutent des jeunes ? Quelles sont les stratégies de recherche d'emploi mises en œuvre par les jeunes ? Comment se font l'intégration des nouveaux arrivés et leurs apprentissages² ?

À l'instar des travaux de Paillé (1994), nous avons posé l'hypothèse que la période d'intégration dans le milieu de travail, c'est-à-dire la période qui suit immédiatement l'embauche et pendant laquelle le candidat doit exécuter les tâches qui lui sont dévolues, se familiariser avec les us et coutumes du milieu, socialiser et donner le rendement qu'employeur et collègues attendent de lui, est cruciale. C'est durant cette période souvent brève que se mettent en place les bases de l'intégration organisationnelle à travers la construction progressive de la capacité de travail et le développement des rapports de travail.

2.1. Méthodologie

2.1.1. LA SÉLECTION DES ENTREPRISES

La recherche a été effectuée dans deux régions du Québec où les entreprises étaient susceptibles de recruter régulièrement de la main-d'œuvre, Chaudière-Appalaches et la Montérégie. La première affiche un des plus bas taux de chômage du Québec et les employeurs font face à des difficultés de recrutement importantes (Emploi-Québec Chaudière-Appalaches, 2003). La deuxième est une région où on signale également un faible taux de chômage et une pénurie de main-d'œuvre (Emploi-Québec Montérégie, 2002). Les personnes-ressources des municipalités choisies, que ce soit les représentants des Conseils régionaux de développement, des Forums Jeunesse, des Commissions scolaires ou des Carrefours jeunesse-emploi de même que les informations disponibles dans les publications d'Emploi-Québec, nous ont permis d'identifier des secteurs d'activité caractéristiques de la structure économique de chacune des

2. Pour plus d'informations voir Malenfant R., A. LaRue, M. Lévesque, M. Jetté et N. Côté (2006). *La création et la consolidation d'un lien d'emploi chez les jeunes non diplômés*, rapport de recherche, Gatineau, Université du Québec en Outaouais et Québec, CSSS de la Vieille-Capitale.

régions aux prises avec des difficultés de recrutement et susceptibles d'avoir recours à de la main-d'œuvre peu qualifiée. Ces régions couvrent de grands territoires et accueillent des entreprises de taille variable. Ainsi, les secteurs de la transformation du bois, de la transformation des aliments, de la plasturgie (produits plastiques) de même que les secteurs du meuble, du textile et de l'imprimerie ont été retenus. Dans les 22 entreprises ayant participé à la recherche, 22 responsables des ressources humaines et 10 représentants syndicaux ont été rencontrés, sur une possibilité de 13. Les entreprises ont été identifiées à partir du registre des entreprises du Québec.

2.1.2. LA SÉLECTION DES JEUNES

La population ciblée par la recherche était celle des jeunes de 16 à 24 ans, hommes et femmes, non qualifiés, c'est-à-dire qui avaient quitté les études secondaires sans diplôme ou des jeunes qui avaient obtenu récemment un diplôme général d'études secondaires ou une équivalence. Aucun ne devait avoir un diplôme d'études professionnelles (voir tableau 1). Donc, un groupe de travailleurs avec des ressources limitées pour négocier leur entrée sur le marché du travail. De nombreuses démarches de recrutement ont été entreprises dans chacune des régions ciblées afin d'identifier des jeunes répondant aux critères de sélection préétablis. Ce sont les Carrefours jeunesse-emploi et les centres de formation professionnelle et générale qui nous ont permis de rejoindre la grande majorité des jeunes qui ont participé à la recherche.

TABLEAU 1

Répartition des participantes et participants selon le niveau de diplomation atteint au moment de l'entrevue

Diplôme obtenu	Sexe		Total
	Hommes	Femmes	
Aucun diplôme	10	13	23
TENS ou attestation ¹	3	1	4
DES ²	2	5	7
Total	15	19	34

1. Test d'équivalence de niveau de scolarité

2. Diplôme d'études secondaires

Les jeunes devaient avoir connu au moins 6 mois (consécutifs ou non) d'expérience sur le marché du travail (excluant les emplois occupés durant leurs études). Ce critère se justifiait par la volonté de rencontrer des jeunes ayant cumulé au moins quelques expériences d'emploi et ayant une connaissance suffisante des milieux de travail pour être en mesure de discuter de leurs expériences professionnelles acquises comme « travailleur ». Au moment où nous les avons rencontrés, certains d'entre eux avaient fait un retour aux études (voir tableau 2). Nous avons pu recruter 34 jeunes. L'analyse a porté, dans les secteurs ciblés, sur 14 expériences de travail dans le secteur de la plasturgie (8 femmes et 6 hommes), 12 dans le secteur de la transformation alimentaire (8 femmes et 4 hommes), 10 dans le secteur du meuble (6 hommes et 4 femmes), 7 dans le secteur de la transformation du bois (6 hommes et 1 femme), 6 dans le secteur du textile (5 femmes et 1 homme) et enfin, 4 dans le secteur de l'imprimerie (3 hommes et 1 femme).

TABLEAU 2

Répartition des participantes et participants selon l'activité principale au moment de l'entrevue

Activité principale	Sexe		Sous-total	Total
	Hommes	Femmes		
Emploi	5	2	7	
Emploi subventionné	1	1	2	
Emploi et études ¹	2	1	3	12
Études et emploi ²	1	1	2	
Études	2	3	5	
Emploi d'été étudiant	0	1	1	8
Chômage	0	3	3	
Assistance sociale	0	2	2	
Soutien familial ou autre	0	2	2	14
Programme d'employabilité	2	5	7	

1. La plus grande partie du temps hebdomadaire est consacrée au travail.

2. La plus grande partie du temps hebdomadaire est consacrée aux études.

2.1.3. LA COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons analysé les expériences de travail en utilisant une approche qualitative basée sur la reconstruction des trajectoires de travail et des processus d'embauche lors d'entrevues individuelles semi-dirigées. Avec les jeunes, nous avons reconstitué leur trajectoire de travail à partir de l'arrêt des études régulières jusqu'au moment de l'entrevue en portant une attention particulière aux étapes suivantes : la candidature (de l'information à la décision de postuler), le processus d'embauche (l'entrevue s'il y a lieu, la rencontre avec l'employeur ou son représentant), l'arrivée dans le milieu de travail (modalités d'accueil, apprentissage des tâches et des règles internes), l'environnement social de travail (rapports avec supérieur[s] et employés, soutien), l'évaluation de la performance, les exigences, les conditions de travail et leur évolution dans le temps, la satisfaction, l'arrêt de travail s'il y a lieu (raisons, modalités).

Après des employeurs, la collecte a couvert les aspects suivants : les pratiques et critères d'embauche utilisés, les difficultés de recrutement ainsi que les raisons et les conséquences de cette situation, le processus de sélection, les raisons qui les incitent à embaucher des jeunes non diplômés et les facteurs conjoncturels qui interviennent dans ce choix, les possibilités de carrière qu'ils offrent aux jeunes non diplômés et leur politique de formation en milieu de travail et la place que les jeunes non diplômés y occupent, les pratiques d'encadrement (probation, mentorat), le ou les types de formation privilégiés et enfin, les modalités d'évaluation des capacités du jeune à rencontrer les exigences de la tâche. Dans les entreprises syndiquées, nous avons également recueilli les commentaires des représentants syndicaux sur ces mêmes processus.

Les données ont été analysées en cherchant d'abord à mettre en évidence des pratiques, des processus de sélection, des stratégies et à comprendre les effets de ces pratiques sur les trajectoires de travail. Dans l'analyse de la création du lien d'emploi et de sa consolidation, la construction sociale des notions d'«employabilité» et de «capacités exigées» est centrale, et c'est à travers une diversité de milieux de travail que nous avons tenté de l'appréhender. Ce sont sur ces dimensions particulières que nous allons porter notre attention dans le présent article.

3. L'EXPÉRIENCE DES JEUNES NON QUALIFIÉS³

Les travaux de Delay (2008) sur les jeunes en entreprise ont soulevé les impacts de la « place » qu'occupent les jeunes en entreprise. Les jeunes étant recrutés pour répondre à un besoin immédiat généré par un pic de production, – ce qui est particulièrement vrai pour les jeunes non qualifiés de notre recherche –, les tâches qui leur sont confiées peuvent être très diversifiées mais peu valorisantes et valorisées par les pairs d'une part, alors que d'autre part, employeur et collègues plus âgés ménagent leur investissement auprès d'eux même s'ils s'attendent à ce que la performance soit au rendez-vous.

Il faut dire que le choix des emplois auxquels les jeunes peuvent accéder est restreint. Sans diplôme ou détenteur d'un diplôme d'études secondaires général, avec comme seule expérience de travail de petits boulots occupés durant leurs études, le travail en usine est souvent ce qui leur semble le plus accessible. Ils postulent donc « un peu partout », conseillés par leurs proches, qui jouent d'ailleurs un rôle important dans leurs stratégies de recherche d'emploi parce que plusieurs sont déjà des travailleurs d'usine. Les jeunes avouent cependant qu'ils étaient ignorants des exigences réelles de ces emplois.

[...] aujourd'hui, je serais capable de commencer à faire une job que je ne connais pas et que ça me prend de la rapidité comme ça. Je serais capable de bien le faire et de bien l'assumer. Mais dans le temps, non, parce que je ne savais pas vraiment c'était quoi travailler dans une shop et je m'imaginais ça plus facile (Mélanie, entrevue 24).

L'objectif premier est d'acquérir une certaine autonomie financière afin de se payer ce que les parents ne peuvent ou ne veulent pas leur offrir ou pour commencer à voler de leurs propres ailes en dehors du nid familial.

[...] Puis, justement, en payant mes choses, j'ai vu que j'étais capable d'avoir de l'autonomie, puis de faire mes affaires ; j'ai trouvé ça super le fun. C'est là que j'ai voulu avoir de la liberté, de l'autonomie, de la liberté (Josiane, entrevue 14).

De leur côté, la grande majorité des employeurs révèlent que ce n'est pas avec grand enthousiasme qu'ils embauchent des jeunes non expérimentés, lesquels font rarement partie de leurs premiers choix.

3. Nous avons utilisé des noms fictifs pour identifier les extraits de verbatim insérés dans le texte.

«Je le sais que si j'ai un jeune ça ne sera pas facile, mais j'ai pas le choix, ça me prend quelqu'un, donc on prend le moins pire de la gang si on veut» (Employeur, Alimentation, entrevue 11). Cette stratégie répond habituellement à un besoin urgent de main-d'œuvre pour une période déterminée et les employeurs espèrent, de cette façon, sélectionner quelques jeunes qui présentent un certain potentiel. Dès leur embauche, les jeunes sont affectés aux horaires les moins intéressants, reçoivent des salaires peu attrayants parce qu'ils se retrouvent sur une chaîne de montage alors que les autres travailleurs de la chaîne attendent avec impatience qu'ils fassent leurs preuves. Désillusion et stress sont au rendez-vous des premiers jours. «Ils m'ont dit où ça allait et tout, mais rendu là-bas : "C'est de même que ça se fait." Pis : "Salut." Pas plus que ça, là, débrouille-toi [...] et organise-toi pour que ça marche!» (Olivier, entrevue 16).

3.1. L'apprentissage de la tâche

Les employeurs affirment que ce sont les tâches répétitives et monotones qui sont offertes aux jeunes. Ils reconnaissent cependant que ces tâches exigent une certaine dextérité manuelle pour suivre la cadence. François, embauché sur une chaîne de production alimentaire, relate son expérience.

Tu as de la vitesse sur les chaînes. Quand ils sont dans le jus, la chaîne va plus vite. T'as le temps de mettre ton morceau [de viande] et ton crochet, de retourner, de reprendre un morceau, il faut que tu te grouilles! Il faut pas que tu manques parce que tu as des «set up», il faut pas que tu en manques un (François, entrevue 11).

De plus, les tâches qui sont attribuées aux jeunes sont beaucoup plus diversifiées que ce pour quoi ils ont été formés à l'arrivée, du fait qu'ils sont appelés à remplacer des travailleurs un peu partout sur la chaîne de montage selon les besoins, à se débrouiller avec les bris de machine, etc. «Sur une ligne de production, habituellement, une personne qui rentre en fonction sur une ligne de production demeure sur cette ligne-là, mais habituellement, il y a entre 15 et 20 postes de différents sur une ligne» (Employeur, Bois, entrevue 6). Pour les jeunes, ce contexte stressant arrive difficilement à les mettre en confiance face à l'évaluation qu'ils font de leurs propres capacités et face à celle que font leurs collègues de travail.

*[...] j'avais tout le temps des problèmes avec ma machine à coudre
[...]. Souvent, je travaillais, puis je pleurais parce que je paniquais,*

que j'avais de l'ouvrage au boutte, pis que j'étais enterrée, pis ça ne marchait pas. Il fallait tout le temps que je demande à la femme en avant de moi : «Viens m'aider, viens m'aider!» Mais elle, dans ce temps-là, elle perdait son bonus (Anaïs, entrevue 15).

Employeurs, jeunes et représentants syndicaux, où ces derniers existent, s'entendent pour dire que la formation fait défaut. Les formateurs sont en fait d'autres travailleurs expérimentés qui montrent un certain intérêt à superviser le jeune. Mais n'étant pas dégagés pour bien exercer cette responsabilité, les jeunes sont rapidement laissés à eux-mêmes.

Pendant la période de formation, ils [les jeunes] trouvaient qu'il n'y avait pas assez de feedback sur comment ils évoluaient pendant la formation. Il y en a qui trouvaient qu'ils étaient rapidement mis en poste, puis laissés à eux-mêmes. [...] C'est sûr que notre formation, la formation qui est donnée à l'interne n'est pas très structurée (Employeur, Plasturgie, entrevue 7).

Le manque de connaissances «de base», comme par exemple savoir opérer des outils dont le fonctionnement est similaire selon les employeurs à des outils utilisés dans la vie courante, est paradoxalement une des faiblesses identifiées chez les jeunes. Celle-ci est invoquée pour justifier leur préférence à embaucher des travailleurs qui ont de l'expérience de vie d'une part, et d'autre part, l'expérience du travail en usine. Le fait de devoir tout apprendre aux jeunes apparaît comme une consommation de temps et d'énergie que les employeurs et les autres travailleurs ne sont pas tous prêts à investir auprès d'apprentis qui quitteront probablement l'entreprise ou qui se feront mettre à pied après peu de temps, selon leurs témoignages. «*Des employés vont même faire des pressions auprès de leur superviseur : "Tu ne le garderas pas hein ? Tu ne le garderas pas là hein ? Moi, je suis payé pour une job, je ne suis pas payé pour une job et quart ou une job et demie"*» (Employeur, Bois, entrevue 6).

Bref, les employeurs souhaitent embaucher une main-d'œuvre à faibles coûts et ne consentent pas beaucoup d'efforts pour la formation, à moins qu'un jeune présente un potentiel supérieur, que ce jeune semble bien accepté par le collectif de travail et que ses exigences salariales puissent rencontrer ce que l'entreprise est en mesure d'offrir. Mais même dans ces cas, autant les employeurs que les représentants syndicaux manifestent peu de confiance envers les jeunes et doutent de leur intérêt pour le travail. «*Ils viennent ici faire une couple de piastres et après ils s'en vont*» (Représentant syndical, Alimentation, entrevue 16). La responsabilité de l'échec de l'intégration est souvent imputée aux jeunes. Leur

manque de motivation ou une motivation exclusivement portée sur l'argent, leur manque d'efforts et de persévérance au travail, leur manque d'expérience, leurs comportements inappropriés sont autant de raisons invoquées par les employeurs et les représentants syndicaux pour justifier la décision de ne pas embaucher de jeunes à moins de n'avoir pas d'autre choix. Plus encore, des employeurs affirment avoir déjà essayé de privilégier des jeunes pour pallier les difficultés que peut présenter la gestion de travailleurs plus âgés expérimentés dont les façons de faire doivent être changées. En principe, un jeune sans expérience devrait être plus malléable. Mais compte tenu des problèmes qu'ils disent avoir vécu avec le personnel jeune, ils affirment avoir fini par renoncer.

3.2. Les rapports de travail

Dans l'enquête longitudinale « Génération 1998 en 2003 » menée en France auprès de 5000 individus (Eckert, 2006), il a été trouvé que les conflits entre pairs ou avec le supérieur hiérarchique sont fréquents et prennent leur origine dans l'exécution des tâches et la régulation des rapports sociaux. Les stéréotypes de genre seraient aussi un motif pouvant envenimer les relations de travail. L'évaluation de l'efficacité des nouveaux arrivés est influencée par ce contexte. Les difficultés que les jeunes disent rencontrer au moment de leur arrivée dans l'entreprise semblent liées à un manque de spécification des attentes de la part des employeurs et du peu de reconnaissance dont ils font l'objet.

Quand tu te fais juste dire ce que tu fais de pas correct, bien [tu te demandes] « Est-ce que je suis encore correcte ? » Le monde me l'ont dit s'ils ne parlent pas, c'est parce que c'est correct. Bien des fois, c'est le fun pareil, tu travailles 40 heures par semaine à une place [se faire dire] « C'est beau, c'est une belle journée que tu as faite aujourd'hui... » (Valérie, entrevue 1).

Le processus peut de fait laisser les jeunes ignorants des raisons réelles qui les ont exclus de l'emploi convoité. Les capacités du jeune sont souvent évaluées de façon informelle à partir d'indicateurs ayant trait au « savoir-être » : respect des règles internes de ponctualité, disponibilité, énergie ou rapidité déployées pour exécuter les tâches qui lui sont assignées. Des attitudes à respecter peuvent faire toute la différence entre un bon et un mauvais candidat et prévalent à l'apprentissage de la tâche, donc avant même que l'acquisition du « savoir-faire » n'ait été complétée. Ces règles ne sont cependant pas explicitées ou formulées

clairement. L'employeur corrobore cette opinion en avouant que c'est habituellement le contremaître, à partir des commentaires des autres travailleurs de la chaîne, qui prend la décision.

Après une semaine, s'il y en a qui ne font pas l'affaire, c'est là que ça va accrocher [...]. Pas de problème, tu es un nouveau, bien ça prendra le temps qu'il faut, même si après une journée, tu n'as pas la cadence. Mais si après une semaine tu n'as pas la cadence, les autres employés commencent à être réticents si on veut, puis froids avec eux autres (Employeur, Alimentation, entrevue 11).

Cette pratique rend les relations tendues entre les nouveaux et les anciens et elles deviennent à la longue un facteur qui fragilise le lien d'emploi, surtout lorsque les tâches et les conditions de travail sont jugées insatisfaisantes par le jeune. «*Ils [les autres employés] étaient pas conciliants, on dirait, avec moi quand je suis rentrée. Et ils étaient comme sur le bord du boss et c'était, comment dire ça, c'était exigeant*» (Mélania, entrevue 24).

Une autre raison augmente l'insatisfaction au travail. Comme l'ancienneté a encore un poids important dans l'accès à de meilleures conditions et que la mobilité des plus «vieux» est restreinte, beaucoup de jeunes ont constaté qu'ils devront attendre longtemps avant d'avoir un horaire de travail intéressant, un salaire qui leur convienne et des tâches plus enrichissantes. Plusieurs ne sont pas prêts à attendre dans ces conditions difficiles. Un employeur avoue comprendre ce que vivent les jeunes qui commencent au bas de l'échelle et qui doivent attendre longtemps avant d'accéder à un poste qualifié avec de meilleures conditions de travail.

C'est sûr et certain qu'un nouveau qui rentre dans une grosse entreprise comme ici, qui commence à la job la plus basse, il trouve ça loin à regarder en haut, parce qu'il sait qu'il y en a encore 150 au-dessus de lui. Ça peut les décourager. [...] «Ça veut dire que j'ai encore 20 ans avant d'atteindre cette job-là» (Employeur, Meuble, entrevue 13).

Par ailleurs, les employeurs interprètent l'insatisfaction des «jeunes d'aujourd'hui» par le fait que les exigences de ces derniers sont plus grandes face au travail que leurs aînés à leurs débuts même s'ils ne possèdent pas les compétences requises. Les jeunes seraient selon les employeurs plus enclins à exprimer leur mécontentement et à laisser tomber rapidement un emploi.

Les jeunes d'aujourd'hui, en tout cas, ce que je remarque, c'est que tu en as pas gros qui ont du cœur à vouloir travailler. Tu en as pas gros, tu en as quelques-uns. Mais ils viennent travailler, ce n'est pas pour se bâtir une vie, c'est juste pour avoir une paye pour pouvoir s'acheter 56 000 affaires ou monter une auto et m'est que ça fasse pas ici, bien «Je vais me trouver une job tout de suite là, plus payante». Ils visent juste le salaire au lieu de viser, d'acquérir une certaine expérience (Employeur, Meuble, entrevue 13).

La communication s'avère également être une dimension qui influe sur la consolidation du lien d'emploi. La façon de communiquer, et la gestion autocratique dans certains cas, confrontent les jeunes et ils y réagissent fortement. Certains jeunes qui n'ont pas accepté de «se faire crier après» par un contremaître insatisfait de leur rendement nous ont dit avoir quitté leur emploi sur-le-champ, laissant les employeurs avec un problème de remplacement et les autres travailleurs avec une surcharge de travail. D'autres jeunes ont rétorqué en utilisant le même niveau de langage. Pour les employeurs, cette attitude nourrit le préjugé ayant trait au manque de loyauté des jeunes envers l'entreprise, leur manque de politesse et de respect. «*Tu les encadres au travail, puis tu les éduques, puis tu leur montres à vivre. [...] Pratico-pratique, ils sont souvent absents, ils ne respectent pas les directives, [...] si tu dis blanc, il va dire noir!*» (Employeur, Alimentation, entrevue 4). L'intégration au collectif de travail est souvent utilisée comme un indicateur de performance qui peut faire toute la différence entre le maintien en emploi et la mise à pied. Le jeune est tenu responsable de montrer qu'il est apte à faire les tâches pour lesquelles il a été embauché, c'est-à-dire comprendre vite et faire preuve de débrouillardise afin de ne pas représenter une surcharge pour ses collègues.

Le court-circuitage de l'apprentissage du travail et l'évaluation basée sur le contrôle diffus par les pairs expérimentés, dans un contexte autocratique où les critères d'efficacité et de performance rapides sont pourtant élevés, façonnent une image des jeunes qui n'est pas à la hauteur des attentes. Un des jeunes rencontrés résume bien quelles sont ces attentes.

C'est du monde travaillant, qui veulent travailler, c'est du monde qui n'ont pas les deux pieds dans la même botte! C'est quelqu'un qui va bouger, quelqu'un qu'on n'est pas toujours obligé de lui dire quoi faire, qui va prendre l'initiative de le faire. Ça c'est très important dans une compagnie, c'est quelqu'un qui sait où il s'en va. La première journée, il apprend, il sait ce qu'il fait et il faut qu'il s'applique

tout le reste du temps. Il ne faut pas que tu sois tout le temps en arrière de la personne pour lui dire «Va faire ça». C'est beaucoup d'initiative personnelle qu'il faut (Sylvain, entrevue 33).

Nous n'avons pas abordé les rapports de genre. En fait, cette dimension ressort peu dans les témoignages des jeunes hommes et des jeunes femmes qui disent vivre des expériences somme toute comparables. Par contre, le genre fait une différence pour les employeurs qui présentent encore une vision stéréotypée des capacités des hommes et des femmes, ce qui conduit au maintien de la division sexuelle du travail dans l'entreprise et, dans certains milieux, à désavantager les femmes sur le plan des conditions salariales.

Vider des poches de 50 livres, c'est le genre de choses que les gars font parce qu'ils sont plus forts, puis physiquement c'est plus fort. Puis, le restant, outre ça, le restant, je veux dire, c'est des filles. Et le restant est beaucoup plus du travail de dextérité manuelle. Regarde, dextérité manuelle, je pense que de façon générale les femmes ont ça bien plus que les gars (Employeur, Alimentation, entrevue 16).

L'embauche des filles créerait aussi selon les employeurs une surcharge pour les hommes, à qui elles doivent demander de l'aide pour effectuer certaines tâches ou encore susciterait plus de craintes en regard de la sécurité au travail.

Les témoignages des jeunes que nous avons rencontrés font état d'un processus d'intégration au travail complexe. Les difficultés que connaissent les jeunes non diplômés d'aujourd'hui peuvent jusqu'à un certain point se comparer à leurs aînés dans la même situation à une autre époque, tout comme on pourrait y voir les épreuves à travers lesquelles tous les nouveaux arrivants sur le marché du travail doivent passer. Pourtant, la littérature fait état de changements profonds dans les rapports de travail et dans le système socioorganisationnel, qui sont trop souvent réduits à un conflit de génération. À cet égard, Delay avance que

les tensions entre les jeunes et les moins jeunes dans les entreprises sont moins le produit de cloisonnements culturels ou de conflits de valeurs, et bien davantage le symptôme de modèles gestionnaires et organisationnels incapables d'offrir aux salariés des mécanismes de reconnaissance adaptés à leurs besoins et leurs compétences, et des possibilités de se projeter positivement dans l'avenir (Delay, 2008, p. 30).

Par ailleurs, faire sa place dans un milieu de travail, être reconnu, exige la maîtrise d'habiletés diverses et un niveau de performance qui devient paradoxal en regard du temps nécessaire à l'acquisition des apprentissages et des conditions de travail qui sont offertes d'une part, et d'autre part, des attentes élevées en regard de l'engagement à l'entreprise. Ce paradoxe transparaît aussi dans la persistance de formes de gestion autocratique qui visent le façonnement des comportements selon les règles informelles du collectif de travail (ponctualité, politesse, etc.) et qui pose *a priori* l'incompétence des jeunes tout en exigeant que ces jeunes démontrent un esprit d'initiative, de coopération et d'ouverture.

4. L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE DU TRAVAIL ET L'INJONCTION À L'AUTONOMIE ET À LA PARTICIPATION

Les jeunes que nous avons rencontrés s'activent à la construction d'un projet de vie dans lequel le travail rémunéré occupe une place importante parce qu'ils ont l'espoir qu'un emploi va leur procurer les moyens de leurs ambitions. Les expériences de travail qu'une majorité de ces jeunes vivent leur renvoient toutefois une image peu valorisante. Le « regard » des travailleurs expérimentés n'arrive pas à les mettre en confiance dans un contexte où les jeunes sont embauchés pour permettre à l'entreprise de répondre à une demande élevée, et que tout facteur de ralentissement potentiel dans la production est mal vu par le collectif de travail. La rapidité dans l'acquisition du savoir-faire et dans l'exécution des tâches devient le principal critère qui sera soumis à l'évaluation par les pairs. De plus, on impute le plus souvent aux jeunes la responsabilité de leur échec, même si employeurs et représentants syndicaux reconnaissent le faible investissement des entreprises dans la formation.

La situation que nous venons de décrire rejoint à certains égards l'analyse du travail contemporain que proposent Périlleux et Martuccelli. Les jeunes non qualifiés se retrouvent à cheval sur deux univers. D'une part, un univers d'exploitation où le travail peu valorisant et peu valorisé, mal payé persiste, et où les rapports de travail sont très durs. D'autre part, un univers de domination qui met bien en évidence les exigences paradoxales du travail. Au cœur de ce paradoxe, l'autonomie au travail. L'autonomie est associée à la fois à la responsabilité de chacun de participer activement au procès de travail, être un acteur au sens de Martuccelli,

et à l'insécurité générée par un système de reconnaissance basé sur la capacité à faire preuve d'adaptation et d'initiative dans l'action immédiate, sans pour autant que soient garantis la reconnaissance et le lien d'emploi.

Plusieurs auteurs ont dénoncé au cours des dernières années cette récupération, voire cette instrumentalisation, de l'autonomie par la gestion (de Gaulejac, 2005 ; Chaumont Bobillier, 2003 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Périlleux, 1998 ; Aubert, 1992). L'autonomie a de loin nourri les revendications des mouvements ouvriers. La dénonciation des impacts négatifs de l'organisation scientifique du travail sur les travailleurs et l'affranchissement de l'exploitation capitaliste portaient une volonté de maîtrise sur le processus de travail et une participation du collectif de travail dans la définition de cette maîtrise (Périlleux, 1998). Dans le « nouveau management », l'autonomie est devenue une exigence d'emploi, un « critère » qui discrimine fortement entre eux les aspirants au travail tout en devenant une charge mentale importante. Périlleux (2003) met par ailleurs bien en évidence le caractère dévastateur du couplage autonomie/responsabilisation et insécurité, pour lequel la flexibilisation de l'organisation du travail a offert un terrain fertile. Plus précisément, l'auteur identifie trois principes qui forment la base de la subjectivation du travail. Le premier a trait aux préceptes managériaux qui suscitent un engagement au travail qui va au-delà de l'activité de travail en tant que telle et qui sollicite l'implication de la personne, sa loyauté, son esprit d'initiative, son engagement. En plus de cette mobilisation individuelle, le travailleur doit démontrer un esprit d'équipe qui assure une efficacité toujours meilleure et où le travailleur doit faire preuve de volonté à se réaliser lui-même en participant comme individu au succès de l'entreprise. Une situation d'autant plus exigeante pour les jeunes non qualifiés qui ne peuvent s'appuyer sur un savoir-faire d'expérience, sur des règles de métier ou sur la mise en valeur d'une créativité encouragée par un collectif de travail. Enfin, ces exigences sont définies dans un contexte où les critères d'évaluation de la performance sont diffus malgré la nécessité d'avoir à faire ses preuves en permanence, et ce, sans garantie de sécurité d'emploi (Périlleux, 2005).

Pour Martuccelli (2004), la responsabilisation du travailleur face à ce qui lui arrive met en place de nouvelles formes de domination. Le travail est devenu une épreuve, un système de contraintes face auquel l'individu doit mettre toutes ses ressources personnelles et faire la démonstration qu'il est à la hauteur du défi qu'on lui propose. Ces contraintes sont à la fois le déterminant et les limites de son action. Le jeune qui

arrive dans l'entreprise doit faire face à une double contrainte : celle de l'apprentissage du travail dans un contexte non facilitant d'une part, en plus de se battre, d'autre part, contre la représentation négative qu'a *a priori* l'employeur des jeunes en général, représentation qui est aussi partagée par les collègues de travail plus âgés. Le soutien dont ils auraient besoin ne peut provenir de l'action syndicale parce que, dans plusieurs cas, les travailleurs ne sont pas syndiqués ; toutefois, même là où un syndicat existe, les nouveaux arrivés ne peuvent être représentés avant qu'ils ne deviennent membres du syndicat local, c'est-à-dire après une période de probation plus ou moins longue, période pourtant cruciale pendant laquelle se prend habituellement la décision du maintien en emploi à plus long terme.

Les jeunes que nous avons rencontrés font une lecture lucide de leur expérience de travail et des contraintes organisationnelles et sociales qui les ont empêchés de consolider leur lien d'emploi. Les solutions leur apparaissaient toutefois hors de leur portée. Contrairement à Périlleux, où la responsabilisation est plus près de la responsabilité individuelle du sujet dans la maîtrise de son travail, Martuccelli situe la responsabilisation, en tant que forme de domination, dans « une série de processus confrontant l'acteur, puisqu'il a toujours la possibilité de "faire" quelque chose de sa vie, aux conséquences – parfois de plus en plus involontaires – de ses actes » (Martuccelli, 2004, p. 479). Ce qu'il caractérise comme une logique conséquentialiste, c'est-à-dire une gestion des trajectoires en aval. Ainsi, la domination prend moins la forme de l'assujettissement ou de l'imposition, mais celle de l'injonction faite à l'individu de jouer un rôle actif dans la construction de sa trajectoire sans que lui soit pourtant donné le soutien nécessaire. Dans cette épreuve, les jeunes non qualifiés se trouvent dans une position inégale face à leurs pairs expérimentés, sans toutefois se poser en victimes du système. On pourrait avancer que la stratégie qu'ils développent pour « s'en sortir » va cependant dans le sens de ce que la société attend d'eux. Plusieurs ont décidé en effet de retourner aux études afin de se doter des moyens nécessaires pour avoir une meilleure vie, montrer qu'ils ont de l'ambition et qu'ils peuvent avoir accès à une vie professionnelle plus satisfaisante. Sur ce point, les jeunes non qualifiés et en précarité d'emploi que nous avons rencontrés ne vivaient pas, contrairement à ceux et celles qui ont participé à la recherche de Hinault, une précarité existentielle profonde dans laquelle ils n'avaient « d'autre choix que de tout accepter, de se soumettre aux règles et aux attentes des entreprises » (p. 54). Hinault

situe ces jeunes dans le registre des rapports de domination fondés sur l'assujettissement, la honte et l'injustice. Si, dans notre population de jeunes, l'injustice était aussi ressentie, ces jeunes ne semblaient pas, par ailleurs, avoir intégré leurs expériences de travail précaire et précarisé comme un échec personnel et en ressentir de la honte. Dans le même sens et à l'encontre des analyses de Martuccelli sur la domination, les jeunes ne semblaient pas faire porter l'explication de leurs difficultés d'intégration principalement sur des facteurs internes, c'est-à-dire sur la faiblesse de leurs capacités propres, mais aussi et beaucoup sur l'inaptitude des acteurs du milieu de travail à favoriser le développement des capacités propres des jeunes en leur donnant le temps et le soutien nécessaires. Leurs critiques étaient d'ailleurs très acerbes à l'endroit des contremaîtres et des collègues de travail. On peut y voir, dans la perspective de Martuccelli, une prise de parole en tant que forme de résistance des dominés, même si celle-ci ne passe pas par la manifestation collective ou la contestation ouverte. L'expression des jeunes passe plutôt par des impolitesses, des départs précipités, des refus de jouer le jeu des commérages, etc. Dans le même sens que Delay qui se réfère aux travaux de Flamant et Zarifian, les jeunes de notre étude sont sensibles à ce qu'il juge comme un manque de respect à leur égard, lequel provoque un sentiment de révolte et «leur faible investissement, voire les risques de désengagement durable, lorsqu'ils se sentent purement contraints, non reconnus dans leur travail, ou peu intéressés par les missions qui leur sont confiées» (Delay, 2008, p. 20).

Enfin, les expériences vécues par les jeunes ont aussi eu un impact en termes de projet. Projet qui reste ouvert et qui est davantage défini par la négative, mais qui révèle tout de même une autre facette de leur lucidité. *«C'est ça que ça a donné de faire toutes ces expériences de travail-là bien merdiques, mais en tout cas, au moins, elles ont donné quelque chose au bout du compte que, bon, ce n'est pas ça que je veux, puis ce n'est pas la vie que je veux mener, puis c'est tout simplement ça»* (Jessica, entrevue 8).

CONCLUSION

Comment les jeunes perçoivent leur environnement social de travail, ce qu'ils vivent au sein des entreprises qui les embauchent, comment ils se sentent considérés aussi par leurs supérieurs hiérarchiques et par les autres employés ont une importance capitale dans la trajectoire de

ces jeunes. Nous avons vu que les difficultés que les jeunes non qualifiés rencontrent sont de différents ordres : l'apprentissage à la tâche basée sur des critères d'efficacité immédiate, une philosophie d'embauche privilégiant la mise à l'essai sélective et enfin, une dynamique de rapports sociaux excluante. La logique des coûts (Franck *et al.*, 2000) qui semble prédominer dans les approches de gestion fait ressortir la valeur instrumentale du jeune pour l'entreprise. Cette logique favorise l'embauche, pour une courte période de temps, d'une main-d'œuvre peu qualifiée, recrutée sur la base de critères qui ont trait au savoir-être (motivation, adaptation, rapidité, intégration au collectif), à laquelle sont offertes des conditions caractérisées par de bas salaires et pour laquelle on investit peu dans la formation. Autant de facteurs pouvant mettre en échec l'intégration à l'organisation et provoquer diverses réactions de retrait ou de rejet.

Dans les recherches sur l'intégration en emploi, la période d'intégration à l'organisation est souvent assimilée dans le processus général d'embauche ou tout simplement ignorée, l'intégration au travail n'étant reconnue qu'après une période de probation plus ou moins formalisée, particulièrement en milieu syndiqué. Nos résultats montrent que c'est pourtant durant les premiers jours et les premières semaines de travail que se joue la consolidation du lien d'emploi. En fait, les jeunes ne présentent pas de difficulté à décrocher un emploi, le défi est de s'y maintenir. Ce que nos résultats révèlent par ailleurs, c'est la persistance de la domination au travail. Les jeunes semblent toutefois réagir différemment de leurs aînés à cette domination en affichant des comportements non conformes à ce qui est attendu et une grande mobilité professionnelle, du moins jusqu'à ce que les responsabilités familiales les rejoignent et que la stabilité en emploi prime sur la qualité des conditions de travail.

Les critères sur lesquels repose l'évaluation des capacités en milieu de travail peuvent avoir des impacts appréciables sur la conception de la notion d'employabilité et les programmes d'aide qui en découleront. En effet, elle peut encourager une orientation davantage axée sur les capacités d'adaptation de l'individu à son milieu de travail ou des approches culturalistes des conflits en milieu de travail, sans remettre en cause ou sans documenter suffisamment des facteurs d'ordre organisationnel qui ont pourtant un poids considérable dans la consolidation du lien d'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, N. (1992). «Le management psychique», *Lien social et politiques*, vol. 27, n° 67, p. 161-167.
- BOLTANSKI, L. et È. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CHAUMONT BOBILLIER, M.E. (2003). «Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité», *Le Travail humain*, tome 66, n° 2, p. 161-192.
- DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- DELAY, B. (2008). *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*, Document n° 103, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.
- DOOGAN, K. (2001). «Insecurity and long-term employment», *Work, Employment and Society*, vol. 15, n° 3, p. 419-441.
- DUBÉ, A. et D. MERCURE (1997). *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualifications du travail*, Québec, Les Publications du Québec.
- DUBET, F. et D. MARTUCELLI (1998). *Dans quelle société vivons-nous?*, Paris, Seuil.
- ECKERT, H. (2006). *Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise*, *Notes Emploi formation*, n° 24, Marseille, Centre d'études et de recherche sur les qualifications.
- EMPLOI-QUÉBEC (2002). *Résultats de l'enquête sur les caractéristiques de la demande et de l'érosion de la main-d'œuvre en Montérégie, 2001-2002*, Québec, Direction régionale d'Emploi-Québec, région de la Montérégie.
- EMPLOI-QUÉBEC (2003). *Le marché du travail en Chaudière-Appalaches : des personnes à rejoindre, une diversité de secteurs d'activité économique*, Québec, Direction de la planification et du partenariat d'Emploi-Québec, région de la Chaudière-Appalaches.
- FRANCK, B., P. BARRÉ et X. LELOUP (2000). «La participation des entreprises à l'apprentissage industriel : production de qualifications techniques ou sociales?», dans G. Bajoit et al. (dir.), *Jeunesse et société. La socialisation des jeunes dans un monde en mutation*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 245-253.
- HEERY, E. et J. SALMON (2000). *The Insecure Workforce*, Londres et New York, Routledge.
- HINAULT, A.-C. (2006). «Reconnaissance des jeunes au travail : la panne des dispositifs de gestion», *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 12, p. 51-65.
- LIN, N., K. COOK et R.S. BURT (dir.) (2001). *Social Capital: Theory and Research*, New York, Aldine de Gruyter.
- MALENFANT, R., A. LARUE, L. MERCIER et M. VÉZINA (2002). «Précarité d'emploi, rapport au travail et intégration sociale», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 1, p. 111-130.

- MARSDEN, PETER V. et K.E. CAMPBELL (1990). «Recruitment and selection processes : The organizational side of job search», dans Ronald L. Breiger (dir.), *Social Mobility and Social Structure*, New York, Cambridge University Press, p. 59-79.
- MARTUCCELLI, D. (2004a). «Figures de la domination», *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 3, p. 469-497.
- MARTUCCELLI, D. (2004b). *Forgé par l'épreuve*, Paris, Armand Colin.
- MÉDA, D. et F. VENNAT (dir.) (2004). *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte.
- PAILLÉ, P. (1994). «L'intégration des jeunes travailleurs dans des usines du secteur manufacturier», *Recherches sociographiques*, vol. XXXV, n° 2, p. 217-236.
- PÉRILLEUX, T. (1998). «L'autonomie est-elle encore un idéal d'émancipation dans le travail?», *Travailler*, n° 1, p. 17-39.
- PÉRILLEUX, T. (2003). «La subjectivation du travail», *Déviance et société*, vol. 27, n° 3, p. 243-255.
- PÉRILLEUX, T. (2005). «Le déni de l'évaluation», *Travailler*, n° 13, p. 113-134.

PARTIE

2

**LA DOMINATION
DANS LES NOUVELLES
FORMES DU TRAVAIL
Un transfert des risques
de l'entreprise vers
les travailleurs**



**LA RESPONSABILISATION
COMME NOUVELLE FIGURE
DE LA DOMINATION
AU TRAVAIL**
**Le cas des travailleurs
indépendants**

Martine D'Amours

Le travail indépendant n'est pas une nouvelle forme de travail, mais plutôt une forme ancienne dont les paramètres ont considérablement changé. Dans sa version solo (travail indépendant exercé seul, sans employé) qui a connu la plus forte croissance depuis les années 1990, il peut être considéré comme une figure emblématique de la «déstandardisation du travail», et plus précisément de la création d'un système de «sous-emploi flexible, pluriel et saturé de risques» (Beck, 2001).

Comment alors expliquer la rareté des perspectives d'action collective revendiquant des modalités de protection sociale pour ces travailleurs qui sont particulièrement à risque? Une partie de la réponse réside dans les obstacles de nature institutionnelle (l'inexistence, sauf pour les artistes, d'un cadre juridique permettant la négociation collective entre les travailleurs indépendants et leurs donneurs d'ouvrage) et organisationnelle (la difficulté de concevoir des régimes de protection sociale adaptés à la mobilité de ces travailleurs et à leur hétérogénéité, et le fait que certains risques, notamment celui du chômage, soient plus difficilement «assurables» que d'autres¹). La thématique de ce colloque invite plutôt à mettre l'accent sur les obstacles «internes» au travail indépendant et à ses représentations. Dans ce chapitre, nous analyserons le travail indépendant comme un cas extrême de responsabilisation, et illustrerons en quoi cette nouvelle figure de la domination au travail fait obstacle à la mise en œuvre d'une action collective revendicatrice, de type mouvement social.

Le chapitre est divisé en cinq parties : la première met en évidence les caractéristiques associées au travail indépendant exercé sans employé tel qu'il s'est développé depuis les années 1990, ainsi que sa parenté avec l'emploi précaire. La deuxième partie expose la question de recherche et la méthodologie utilisée pour l'enquête. Les troisième et quatrième parties analysent le travail indépendant exercé sans employé sous l'angle des nouvelles formes de domination conceptualisées par Martuccelli (2004), notamment celles dérivées de la responsabilisation, sous le double versant du consentement et de la contrainte. La cinquième et dernière partie fait un lien entre les nouvelles formes de domination à l'œuvre dans le travail indépendant et la difficulté de penser l'action collective revendicatrice.

1. Voir à ce propos Menger, 2005.

1. UN ARCHÉTYPE DE LA DÉSTANDARDISATION DU TRAVAIL

Tant au Canada qu'au Québec, le travail indépendant a connu une forte croissance entre 1976 et 1999, pour diminuer légèrement par la suite². Il s'agit certes d'une réalité ancienne – elle concernait par exemple 25,8% de la main-d'œuvre canadienne en 1931, dont une bonne partie dans le secteur agricole (Gardner, 1994) –, mais qui se présente aujourd'hui sous au moins quatre aspects radicalement nouveaux.

D'abord, à partir des années 1990, 90% des nouveaux indépendants travaillent seuls, sans employés, un renversement de la tendance des années 1980, où les deux tiers des travailleurs indépendants étaient des employeurs (Lin, Yates et Picot, 1999 ; Statistique Canada, 1997). Sans avoir atteint la parité avec les hommes, les femmes ont vu leurs effectifs croître plus rapidement que ceux des hommes, mais ce rattrapage s'est effectué dans la catégorie des « sans employés » davantage que dans celle des employeurs.

Ensuite, une proportion, impossible à chiffrer mais qui est en hausse si l'on en juge d'après les secteurs où le travail indépendant connaît les plus fortes croissances, des prestations de travail indépendant sont effectuées pour des clients entreprises. Cette tendance est illustrée dans des cas classiques d'externalisation, où des entreprises boutent hors de leurs frontières à la fois du travail très qualifié et du travail peu qualifié, mais également dans les nouvelles formes organisationnelles, notamment l'entreprise en réseau, dans laquelle le client ultime contrôle le produit final, tout en externalisant le risque chez les sous-traitants, notamment des travailleurs indépendants.

Ainsi, la prise en compte des caractéristiques de ces travailleurs, de leurs clientèles ainsi que des secteurs dans lesquels ils évoluent, amène à changer les représentations des travailleurs indépendants : ceux-ci ne se recrutent plus seulement chez les agriculteurs, les petits commerçants et les professionnels libéraux, mais empruntent de plus

2. Selon les données de l'*Enquête sur la population active*, la proportion des travailleurs indépendants (incluant les sans employés et les employeurs) au sein de la main-d'œuvre est passée, au Québec, de 8,7% en 1976 à 15% en 1999 ; elle s'établissait à 12,7% en 2004. Si on ne considère que les travailleurs indépendants sans employés, les proportions sont de 4,8%, 9,2% et 8% respectivement. Au Canada, les effectifs indépendants étaient de 10,6% en 1976, 16,2% en 1998 et 14,5% en 2004 (6,1%, 10,6% et 9,5% si on ne considère que les travailleurs indépendants sans employés).

en plus fréquemment le visage de professionnels dans le secteur des services aux entreprises et de non-professionnels dans le secteur des services aux personnes. La plupart n'ont rien d'autre à vendre que leur travail et on peut reprendre à leur sujet le diagnostic que Lyon-Caen (1990, p. 125) appliquait au travailleur non salarié : « [il] tire ses revenus de son travail, non d'un capital ou, à tout le moins, le capital n'est pour lui qu'un moyen ou un instrument de travail ».

Ce mode d'organisation du travail par lequel se concrétise la recherche de flexibilité des entreprises, et parfois les aspirations de flexibilité des individus, s'exerce de plus en plus avec le soutien actif de l'État. Comment en effet ne pas mentionner le rôle des politiques publiques qui ont été développées en appui à cette forme de travail, avec l'émergence de programmes de soutien à des chômeurs qui, en échange d'un allongement de la période donnant droit aux prestations d'assurance-emploi, embrassent un statut qui les rendra par la suite inadmissibles à ce type de protection. Documentant l'impact des politiques publiques de soutien à l'établissement dans le travail indépendant, en particulier celles qui s'adressent aux chômeurs dans plusieurs pays européens, Meager (1996) y voit une nouvelle institution du marché du travail.

Les données disponibles, ainsi que nos propres travaux, nous ont amenés à problématiser le travail indépendant exercé sans employé comme une figure emblématique de la « déstandardisation du travail », et plus précisément de la création d'un système de « sous-emploi flexible, pluriel et saturé de risques » (Beck, 2001). La flexibilité est une caractéristique inhérente au travail indépendant et le risque, qu'il soit économique, social ou professionnel, y est omniprésent, surtout dans le contexte québécois, et plus largement nord-américain, dans lequel les indépendants sont totalement ou partiellement exclus des formes institutionnelles de mutualisation du risque (Bernier *et al.*, 2003). Quant au caractère pluriel, il se manifeste par la diversité, voire la polarisation des conditions des travailleurs indépendants sans employés : dans cette catégorie de main-d'œuvre coexistent en effet une minorité de travailleurs dont les revenus moyens sont supérieurs à ceux des salariés et un bastion important de travailleurs pauvres. En 2001, l'incidence de la pauvreté était en effet quatre fois plus élevée chez les travailleurs indépendants que chez les salariés (Fleury et Fortin, 2006). Les statistiques disponibles permettent d'établir qu'une proportion importante des travailleurs indépendants sans employé ont plus en commun avec le travailleur précaire qu'avec

l'entrepreneur prospère³ (Fudge, Tucker et Vosko, 2002), une situation en partie causée par la position désavantageuse que certains occupent sur le marché et en partie par l'absence de protection et de régulation attachée au travail indépendant.

2. QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

L'analyse présentée dans ce chapitre a été élaborée dans le cadre d'une recherche⁴ qualitative sur la manière dont les travailleurs indépendants sans employés perçoivent les risques associés à leur statut et les stratégies qu'ils déploient pour les affronter. Basée sur des entretiens semi-directifs⁵ avec 60 individus ayant le travail indépendant pour occupation principale depuis au moins deux ans, cette recherche visait à documenter la manière dont les individus réagissent devant la tendance, bien mise en évidence par les auteurs qui se sont intéressés à la société du risque, à reporter sur l'individu tant le risque que la responsabilité de se protéger (Quilgars et Abbott, 2000), ainsi que les ressources dont ils disposent pour ce faire.

L'échantillon⁶ a été construit pour refléter la diversité présente au sein de la catégorie, tant du point de vue du statut professionnel du

-
3. Rodgers (1989) définit le travail précaire par quatre caractéristiques : l'insécurité du lien d'emploi, le peu de contrôle sur son travail, le peu de protection réglementaire et la faiblesse du revenu. Quant à l'entrepreneur, il est défini par la propriété des moyens de production, le contrôle sur son travail et la possibilité de faire des pertes et de réaliser des profits (Dale, 1991).
 4. Cette recherche a été financée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture. Je remercie mes assistantes Sophia Grabrowiecka et Laurie Kirouac, qui ont partagé avec moi la conduite et l'analyse thématique des entretiens. Laurie Kirouac a en outre été associée à la première phase d'analyse transversale des résultats.
 5. Les entretiens semi-directifs ont été menés entre février 2006 et février 2007. L'aire géographique est le Québec, les répondants provenant en majorité de la grande région montréalaise, mais également de la région de Québec et de Gatineau. Les entretiens ont fait l'objet d'un découpage thématique, puis d'un codage et d'un traitement avec l'aide du logiciel N'Vivo.
 6. Nous avons utilisé différents moyens pour entrer en contact avec des travailleurs indépendants : les listes de membres de certaines associations, obtenues par le Web ; des ententes avec certaines associations qui ont fait parvenir à leurs membres un courriel publicisant la recherche et finalement les trois principaux sites web affichant les coordonnées de travailleurs indépendants : la Toile du Québec, le Répertoire des travailleurs autonomes du Québec et Agent Solo.

travailleur que du type de clientèle⁷ : 13 répondants étaient des professionnels⁸ (professionnels libéraux, journalistes, consultants en services aux entreprises), 10 étaient des artistes (musiciens, auteurs, réalisateurs, comédiens, scénaristes) et 37 étaient des non-professionnels⁹ (techniciens, ouvriers, employés). Parmi ces 37 non-professionnels, 16 avaient une clientèle surtout composée d'individus (praticiens des médecines alternatives, esthéticienne, agents immobiliers, hommes d'entretien, chauffeur de taxi) et 21 avaient une clientèle surtout composée d'entreprises (éducatrices en milieu familial¹⁰, technicien en informatique, secrétaire, agent de développement des marchés, graphistes, illustrateurs, camionneur, distributeurs, courrier cycliste). L'échantillon tenait également compte des variables du genre, de l'âge ainsi que de la présence de personnes à charge.

De manière congruente avec les résultats des enquêtes macroéconomiques et de la littérature scientifique, l'analyse des entretiens révèle des conditions de précarité, notamment un très faible revenu et très peu de ressources pour affronter le risque, chez 43% des répondants (26 sur 60). Par rapport à l'ensemble de l'échantillon, ces répondants vulnérables comptaient proportionnellement plus de femmes, de travailleurs de moins de 30 ans et/ou établis depuis moins de cinq ans, d'individus n'ayant ni conjoint ni personnes à charge et proportionnellement moins de travailleurs s'étant établis comme indépendants de manière volontaire. À une exception près, ils avaient eu une trajectoire professionnelle précaire. Ils étaient également proportionnellement moins nombreux à détenir une compétence professionnelle spécialisée et en demande sur le marché. Finalement, ils se retrouvaient de manière relativement

-
7. Une recherche antérieure (D'Amours, 2006 ; D'Amours et Crespo, 2004) a permis d'établir que le statut professionnel est associé avec le niveau de revenu, la scolarité, la participation à des associations et la possibilité de cotiser individuellement à des protections contre les risques ; dans un seul groupe (artistes), le client participe au coût de la protection. Le type de clientèle est associé au plus ou moins grand contrôle que le travailleur indépendant exerce sur son travail, incluant la fixation des tarifs ; le statut professionnel contribue aussi, mais dans une moindre mesure, à expliquer le niveau de contrôle sur le travail.
 8. Ces occupations correspondent au groupe A de la Classification nationale des professions ; leur exercice requiert de posséder un diplôme universitaire.
 9. Ces occupations correspondent aux groupes B, C et D de la Classification nationale des professions ; leur exercice ne requiert pas de posséder un diplôme universitaire.
 10. En raison du rôle de contrôle et de surveillance exercé par les CPE au moment de l'enquête, un élément qui ressort fortement des entretiens, les éducatrices en milieu familial ont été classées parmi les non-professionnels ayant des entreprises pour clients : les CPE avaient en effet plus de pouvoir sur divers éléments de la prestation de travail que les parents usagers.

équivalente dans chacun des groupes ciblés par l'enquête – professionnels, artistes et non-professionnels –, avec une légère surreprésentation dans cette dernière catégorie.

Plutôt que d'analyser finement leurs conditions objectives de vulnérabilité, nous nous intéresserons ici aux représentations que les individus ont de leur situation. Nous nous appuyons pour cela sur le modèle des formes de domination proposé par Martuccelli (2004), qui identifie la responsabilisation comme nouveau mécanisme d'inscription subjective de l'emprise de la domination sur les individus, à côté du mécanisme canonique que constituait l'assujettissement. La responsabilisation « suppose que l'individu se sente, toujours et partout, responsable non seulement de tout ce qu'il fait mais également de tout ce qui lui arrive » (p. 479). Alors que l'individu assujetti était soumis à des contrôles et forcé d'adhérer à des modèles imposés, l'individu responsabilisé est sommé de devenir acteur de son propre destin et d'assumer les conséquences de ses choix. Qu'elles relèvent de l'un ou l'autre mécanisme, les expériences de la domination peuvent faire appel au consentement ou à la contrainte. Ainsi, la responsabilisation se décline sur deux modes idéal-typiques, celui de l'injonction (où le consentement est la dimension dominante) et celui de la dévolution (dont la dimension principale est la contrainte). Sur le mode de l'injonction, l'individu est sommé d'être autonome, souverain et motivé ; sur celui de la dévolution, il est amené à assumer les conséquences de ses actes et, le cas échéant, à intérioriser la responsabilité de son échec.

Domination sans dominant facilement identifiable, intériorisation de la responsabilité de prévenir ou de gérer les risques, et ultimement, de la responsabilité de son succès ou de son échec : le travailleur indépendant est ici analysé comme un cas extrême de la responsabilisation, dans lequel s'entremêlent les dimensions de consentement et de contrainte. Cette responsabilisation peut expliquer pourquoi les conditions objectives de précarité ou de vulnérabilité sont rarement subjectivement perçues, par les répondants à notre recherche, comme des manifestations d'une domination. Elle peut aussi expliquer pourquoi les associations de travailleurs indépendants sont rarement les initiateurs d'actions collectives visant à améliorer la qualité des conditions de travail ou à revendiquer la couverture par les régimes mutualisés de protection sociale, mais participent surtout d'une logique d'*exposure* et d'habilitation, qui vise à outiller l'individu dans l'exercice de cette responsabilité individuelle.

3. LE TRAVAIL INDÉPENDANT COMME CAS EXTRÊME DE RESPONSABILISATION

Contrairement à l'image souvent véhiculée à leur sujet, les travailleurs indépendants que nous avons rencontrés ne se perçoivent pas comme des entrepreneurs, du moins pour la majorité d'entre eux. Par contre, ils se voient comme des individus entièrement responsables d'eux-mêmes : de leurs succès, de leurs échecs, responsables de leur travail, mais aussi de tout ce qui contribue à l'entretien et au développement de cette capacité de travail. Dans les représentations des répondants, la responsabilité de prévenir et de gérer les risques économiques, sociaux et professionnels repose d'abord et avant tout sur eux-mêmes et en corollaire, très peu sur les donneurs d'ouvrage ou sur une quelconque forme de solidarité sociale.

Ils déploient pour ce faire diverses stratégies individuelles. Certaines (se démarquer, se connecter, se diversifier¹¹) visent à prévenir le risque du sous-emploi ; les autres ont plutôt pour objectif de prévenir les risques sociaux et, en cas d'échec des précédentes, de gérer la situation problématique en s'y adaptant.

3.1. Se démarquer

Le travailleur indépendant doit trouver sa clientèle et il est responsable de trouver un créneau pour lequel il existe un marché. La clé du succès : se démarquer des autres, occuper une niche, un créneau. Il est possible de se distinguer par le plus bas prix, mais aussi par la spécialité, l'innovation, la confiance qu'on inspire.

3.2. Se connecter

L'extension et « l'entretien » des réseaux, et donc de la réputation qui y circule, sont vus comme la principale stratégie de prévention ou de gestion du risque de sous-emploi. Ressource incontournable, les réseaux peuvent devenir une menace si la réputation qui y circule est celle d'un

11. Ces stratégies avaient déjà été repérées par Menger (1997) et Boltanski et Chiapello (1999) dans leurs travaux sur les mutations du travail.

travailleur qui connaît des difficultés personnelles ou professionnelles ou qui n'est pas entièrement disponible pour le travail, pour cause de maladie ou de maternité par exemple.

3.3. Se diversifier

La diversité des mandats et des clients est intrinsèque au travail indépendant, mais certains répondants sont forcés de pousser cette diversification à l'extrême en cumulant plusieurs types de compétences (ex. : designer de vêtements et préposé dans un stationnement ; réalisatrice, traductrice qui fait aussi de la transcription d'entrevues, musicienne et travailleuse dans un supermarché). Le cumul avec un emploi salarié, qui est le lot de 11 répondants, dont 7 appartiennent à la catégorie des plus vulnérables, peut être analysé comme une stratégie de diversification « extrême ».

3.4. Prévenir

Le travailleur indépendant doit aussi prévenir le risque : mettre de l'argent de côté pour les jours difficiles ; préserver sa santé ; entretenir son employabilité, assurer sa retraite. Les entretiens révèlent une injonction particulière à préserver sa santé et à développer sans cesse ses compétences, deux éléments clés de la capacité de travail. Il a la responsabilité de s'informer sur les tendances du marché, les lois et règlements, les programmes lui permettant de se protéger. Prévoyance personnelle et autodiscipline sont vues comme l'envers de la liberté.

3.5. S'adapter

Figure exemplaire non seulement de la responsabilisation, mais aussi de l'adaptabilité, le travailleur indépendant doit se mobiliser quand il y a du travail, mais lâcher prise quand il n'y en a pas, prendre ses vacances durant les périodes creuses, réduire au besoin sa consommation, etc. Les stratégies d'adaptation interviennent quand celles décrites précédemment ont échoué : quand on n'a pas eu les ressources pour prévenir, quand le réseautage n'a pas porté fruit, quand la stratégie de fidélisation de la clientèle ou de diversification dans un nouveau créneau n'a pas fonctionné. Un cas extrême d'adaptation consiste à changer de métier, une option envisagée par plusieurs en cas de manque récurrent de travail, de maladie ou d'accident grave, ou encore pour le moment où l'avancée en âge ne permettra plus de remplir les

exigences physiques (cas des travailleurs de la construction, de certains praticiens des médecines alternatives, de certains musiciens), culturelles (cas des femmes dans le milieu de la culture et des communications) ou technologiques (cas des graphistes et des travailleurs du multimédia) du métier actuel.

Ces stratégies sont mises en œuvre à l'aide de ressources qui sont inégales quant à leur niveau et diversifiées quant à leur provenance. En cela, elles peuvent être analysées comme révélatrices des épreuves au sens de Martuccelli, c'est-à-dire comme des « obstacles divers, socialement produits, différenciellement distribués, que les individus sont contraints d'affronter. Et comme c'est le cas de toute épreuve, les individus peuvent, en se mesurant à elle, réussir ou échouer » (Martuccelli, 2005, p. 207). Les exemples illustrant l'inégalité de ressources dont disposent les répondants pour affronter le risque foisonnent. Par exemple, ceux qui n'ont qu'un produit standard à offrir sur un marché anonyme et qui fondent leur capacité concurrentielle sur le plus bas prix sont plus mal lotis que ceux dont les compétences spécialisées sont en demande sur le marché. Les moyens de prévention face au risque maladie varient selon les ressources financières : alors que les mieux nantis achètent des assurances invalidité, les autres tentent de préserver leur santé en adoptant de saines habitudes de vie. Ceux qui ont occupé par le passé un emploi syndiqué auront souvent accès aux rentes d'un régime privé de retraite alors que ceux qui s'établissent comme indépendant au terme d'une trajectoire précaire n'auront d'autre choix que de travailler jusqu'à un âge très avancé, à défaut de ressources financières permettant de prendre une retraite complète.

Tant le sentiment de responsabilité que les stratégies adoptées pour l'exercer sont communes à la quasi-totalité des répondants : il y a très peu de voix discordantes pour clamer les limites de la responsabilité individuelle ou pour faire état du différentiel de ressources par lesquelles les travailleurs affrontent le risque et leur construction au travers des positions sociales et des trajectoires antérieures.

4. CONSENTEMENT ET CONTRAINTE

Même si les répondants citent l'insécurité d'emploi (28 mentions), l'absence de protection sociale (20 mentions) ainsi que la faiblesse du revenu (12 mentions) comme étant les aspects négatifs du statut

d'indépendant, ils trouvent fréquemment, du moins *a posteriori*, des aspects positifs à ce statut, notamment la liberté (37 mentions), la flexibilité (31 mentions) et la variété du travail (11 mentions)¹². Plusieurs entretiens témoignent de ce que Paugam (2002) désigne comme «la valorisation de soi dans l'incertitude» pour décrire la combinaison d'un rapport négatif à l'emploi et d'un rapport positif au travail. Or, les dimensions de ce rapport positif au travail correspondent aux principales injonctions faites à l'individu contemporain : injonctions à l'autonomie et à la mobilisation de soi, et dans une moindre mesure à l'indépendance.

4.1. Injonction à l'autonomie

L'autonomie, soit la capacité de se déterminer selon des règles librement choisies, est vue comme l'un des principaux aspects satisfaisants du statut d'indépendant. À un premier niveau, les répondants citent la liberté des horaires et la possibilité de concilier le travail avec d'autres activités, au premier chef la famille, mais aussi, pour certains, les études et les voyages, et la capacité de moduler sa charge de travail et ses revenus. À un deuxième niveau, plus fondamental, ils apprécient de pouvoir établir les règles qui président à la réalisation du travail : ne pas se faire dire quoi faire ; être «seul maître à bord» ; faire le travail comme on l'entend, en accord avec ses compétences, ses valeurs, ses convictions ; pouvoir offrir un travail de qualité ; réaliser toutes les étapes de la production du bien ou du service et, pour certains, pouvoir choisir ses mandats, réaliser ses propres projets.

Moi j'ai eu des expériences assez difficiles avec les boss. [C'est] peut-être même le climat à la clinique médicale avec une multitude de médecins qui m'a vraiment poussée à aller vers un autre aspect de la santé. Moi de voir des gens aux 5 minutes puis de voir le médecin qui se pousse parce que son heure est finie, je trouvais ça inhumain. [...] Je ne veux pas faire d'industrie de patients. [...]

-
12. Les aspects positifs sont cités sans beaucoup de distinction selon le genre, l'âge, la trajectoire, le statut professionnel des répondants. Sur une base comparative avec l'ensemble de l'échantillon, les plus vulnérables citent un peu moins la liberté et un peu plus la flexibilité comme étant des aspects positifs du travail indépendant. Quant aux aspects négatifs, l'insécurité est citée par les répondants d'un revenu faible ou suffisant, mais pas par les répondants à revenu moyen et élevé. Le manque de protection est quant à lui mentionné par toutes les catégories de répondants, sauf celle composée de trois hommes disposant d'un revenu très élevé. Finalement les trois quarts (75%) des mentions relatives au faible revenu et les deux tiers des mentions citant l'instabilité comme aspects négatifs du travail indépendant proviennent des répondants les plus vulnérables.

Je trouve ça important le temps que j'accorde à mes patients puis je pense que ça va faire ma marque, puis je pense que les gens vont apprécier. (F-17, acupunctrice)

4.2. Injonction à l'implication et à la mobilisation de soi

Plusieurs répondants font corps avec leur produit, souvent un service personnalisé, qui est vu comme une extension d'eux-mêmes. Si plusieurs consacrent de très longues heures au travail, c'est bien sûr en raison de l'impérative nécessité de servir le client, mais aussi parce qu'ils se sentent désirés, choisis, utiles, appréciés. Si les temps sociaux et en particulier la retraite tendent à disparaître de leurs trajectoires réelles ou appréhendées, c'est pour certains par manque de ressources financières mais pour d'autres, à cause d'une forte identification personnelle avec le travail, qui permet de relever des défis, de créer ou d'innover, de pouvoir s'attribuer les résultats de son travail et de voir celui-ci reconnu, par la sanction du marché mais aussi parce que la prestation a souvent une composante relationnelle, ou du moins implique un face-à-face avec le client.

Il y a aussi que je trouve que c'est valorisant d'être toute seule, de bien mener sa barque. Tu sais quand on est dans une équipe, justement on sait que c'est l'équipe qui est forte. Quand on est toute seule, pis que les affaires marchent bien, je trouve que ça a quelque chose de valorisant. [Quand] je travaillais pour [nom de l'entreprise], c'était [nom de l'entreprise] qui offrait un bon service, là c'est moi. Donc, là je sais que quand mes clients sont satisfaits, ils sont satisfaits de moi. (F-31, technicienne en programmation informatique)

4.3. Injonction à l'indépendance

Un petit nombre de répondants citent de surcroît la satisfaction d'être indépendants tant face à l'État que face à un employeur, de ne rien devoir, de s'assumer entièrement, de vivre avec les risques, de s'en prémunir ou alors d'assumer les conséquences de l'absence de prévention, se démarquant vigoureusement de la figure du « fonctionnaire » et du « syndiqué », mais aussi de celle de l'assisté. « *J'assume ma vie. C'est pas au gouvernement à me protéger, j'ai pas besoin de quelqu'un pour traverser la rue [...].* » (H-10, graphiste)

Ces aspirations à contrôler ses horaires et la manière d'effectuer son travail, à concilier le travail et d'autres types d'activités, à faire un travail qui ait du sens, qui soit en accord avec ses convictions, qui

permette l'expression de soi et offre une certaine reconnaissance sont portées non seulement par les professionnels ou par les artistes (comme nous nous y attendions), mais aussi par les techniciens et les ouvriers (« *Ma liberté n'a pas de prix!* » affirme une secrétaire et gardienne d'enfants parmi les plus précaires de l'échantillon). On peut interpréter cette « démocratisation » des attentes à l'égard de la vie professionnelle comme une manifestation de l'affinement des individualités et des subjectivités contemporaines, mais aussi comme le miroir inversé des souffrances vécues dans les emplois salariés antérieurs : surtout chez les moins qualifiés, le travail indépendant est perçu comme offrant plus de contrôle, de variété, de flexibilité, de valorisation et de reconnaissance que son équivalent salarié.

Chacune de ces injonctions, qui sont ici non seulement intériorisées mais souvent revendiquées comme des aspects positifs du statut d'indépendant, comporte sa face sombre, que vient encore aggraver l'absence de protection contre les risques.

Ainsi, toutes les qualités attribuées au travail indépendant existent uniquement pour les individus qui disposent d'un volume suffisant de travail et peuvent de ce fait refuser les mauvaises offres. En situation de sous-emploi, la liberté de choisir ses mandats et même d'exercer son autonomie professionnelle devient souvent fort illusoire.

Les musiciens classiques, on n'a pas beaucoup, en général, de moyens de refuser du travail. Et ça je trouve pénible. [...] Des fois je trouve que je suis surqualifiée pour faire ce que je fais mais j'ai pas le choix parce que mon loyer ne se payera pas tout seul. (F-13, musicienne)

Par ailleurs, la possibilité de contrôler ses horaires et de concilier le travail et les activités hors travail peut être compromise par la règle suprême qui consiste à être disponible pour le client. Maladie et maternité posent non seulement le problème du remplacement du revenu mais aussi d'assurer la continuité du service, ce qui peut signifier de trouver un proche capable d'effectuer le remplacement ou alors de travailler même malade ou à la veille de l'accouchement. Dans les faits, plusieurs n'osent pas utiliser la flexibilité théoriquement permise par leur statut, de peur d'être durablement pénalisés au profit de ceux qui sont totalement disponibles pour le travail.

Vu que je travaille à la maison et vu qu'il y avait toujours des contrats, j'ai travaillé jusqu'à une journée de la naissance. Dans un cas j'ai travaillé jusqu'à la veille de la naissance. Dans les autres

peut-être que j'ai arrêté une semaine avant la date. Je me souviens que tout petit encore, peut-être une semaine ou deux, je travaillais à l'ordinateur et j'allais en même temps. (F-14, traductrice)

En outre, l'identification du travailleur à son produit, source de valorisation et de reconnaissance, transforme la difficulté à trouver du travail en échec personnel, corollaire du fait que le bien ou le service qui ne trouve pas preneur est directement attaché à la personne, en vertu des principes de confiance et de réputation. Être en panne de contrats, c'est donc non seulement encourir un problème de revenu, c'est aussi se sentir personnellement discarté, une blessure que résume admirablement ce professionnel des communications par la métaphore du sportif condamné à regarder jouer les autres :

Psychologiquement t'es comme un joueur de baseball ou un joueur de hockey, t'es habitué de jouer, t'aimes ça jouer, quand t'aimes ton métier. Là, ils te mettent sur le banc, puis là tu regardes le jeu, t'es dans les gradins, t'es pas habillé, tu te sens mal, tu te dis, je suis un aussi bon joueur que ceux-là. (H-44, réalisateur)

Enfin, l'affirmation de l'individu souverain, qui ne dépend de personne, cache dans plusieurs cas le retour à des formes de protection antérieures à l'État-providence. Quand les conditions de marché, l'aléa de la maladie, le choix de donner naissance à des enfants ou l'issue inéluctable de la vieillesse n'est pas soutenu socialement, le travailleur doit se reposer sur les épargnes qu'il a pu accumuler (habituellement d'un niveau modeste), sur les ressources du conjoint (s'il existe) ou de la famille élargie. L'envers de l'indépendance face à l'État est, dans le cas d'un certain nombre de répondantes, une dépendance accrue envers le conjoint et même, pour certains jeunes et moins jeunes, envers leur famille d'origine.

Si plusieurs entretiens témoignent d'un consentement à la responsabilisation, d'autres révèlent plutôt les contraintes et l'absence d'alternative. Il faut ainsi relativiser l'idée que les travailleurs indépendants s'établissent dans ce statut par choix. D'une part, le travail indépendant est devenu la norme dans certains secteurs : culture, traduction, journalisme, camionnage et distribution, médecines alternatives. D'autre part, 43 répondants sur 60 y arrivent par le biais d'une trajectoire précaire (succession ou cumul d'emplois atypiques ou d'emplois réguliers ne fournissant pas d'avantages sociaux), comme une alternative au chômage ou comme la seule ou la meilleure avenue de conciliation entre travail et famille. Finalement, certains se sont établis comme travailleurs indépendants à défaut de posséder les qualifications requises

pour s'établir dans un secteur protégé (métiers ou occupations régulées) et d'autres en raison de caractéristiques (émigration récente, criminalisation) ayant pour effet de limiter leur accès au marché de l'emploi salarié.

Bien que certains vivent leur statut de travailleur indépendant uniquement sur le mode de la contrainte (ils deviendraient salariés s'ils le pouvaient) et, pour reprendre la belle expression de Castel (1995), portent leur individualité comme une croix, la majorité des répondants combinent consentement et contrainte. Leur posture témoigne d'une aspiration à l'autonomie et à l'expressivité, en même temps qu'elle reflète la perte d'hégémonie de l'emploi salarié stable et sa tendance à se vider de son contenu protecteur : en particulier lorsque la trajectoire antérieure a été composée d'emplois n'offrant ni sécurité, ni assurances complémentaires, ni régime de retraite, le travail indépendant n'apparaît pas, sur une base comparative, une option beaucoup plus précaire. Cette désillusion face à la sécurité théoriquement procurée par l'emploi salarié, assortie d'une déception face au peu de fiabilité des employeurs (qui licencient même en période de prospérité) et d'un doute sur la capacité de l'État de continuer à jouer un rôle protecteur (notamment sur sa capacité à assurer les retraites publiques), en amène plusieurs à dire qu'il vaut mieux chercher sa sécurité en soi-même et alimente, même chez les moins bien nantis, la stratégie du « *pack your own parachute* ».

5. L'ACTION COLLECTIVE COMME SOUTIEN À L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE

L'action collective peut être définie comme une action intentionnelle et concertée à la poursuite d'un objectif commun. Elle peut se limiter à la provision de services ou à l'entraide entre les membres, mais quand elle emprunte sa forme la plus élevée, celle de mouvement social, elle remet en cause un rapport de domination et cherche à modifier les orientations culturelles de la société. Le mouvement social repose sur la combinaison de trois principes : un principe d'identité ou de solidarité, un principe d'opposition (ou de conflit) et finalement un enjeu social, qui dépasse les intérêts particuliers des groupes qui le portent (Touraine, 1993). Neveu (2002) définit quant à lui le mouvement social comme une action revendicative, dirigée contre un adversaire et faisant appel aux autorités politiques pour qu'elles apportent, via une intervention publique, une réponse à la revendication.

Contrairement à une représentation largement répandue, l'action collective existe dans les univers du travail indépendant, comme en témoigne l'existence de nombreuses associations professionnelles, syndicales ou encore regroupant les indépendants sur une base occupationnelle ou territoriale. Plus des deux tiers (70 %) des participants à notre recherche appartiennent à une ou plusieurs de ces associations. Cette proportion est cependant beaucoup plus limitée dans la population des travailleurs indépendants, dont le tiers à peine sont membres d'au moins une association¹³. L'action collective est en outre dispersée entre un grand nombre de petites associations et de manière générale, faiblement institutionnalisée (à l'exception des ordres professionnels et des associations habilitées à négocier en vertu des Lois sur le statut de l'artiste). Dans les lignes qui suivent, nous défendons l'idée que les formes d'action collective les plus répandues chez les travailleurs indépendants sont enfermées dans une logique de soutien à l'exercice de la responsabilité individuelle, et que cette logique fait obstacle à l'émergence d'une action revendicative de type mouvement social.

Qu'il s'agisse ou non de leur objectif explicite, la majorité des associations de travailleurs indépendants s'inscrivent dans une logique d'*exposure* et d'habilitation. Elles contribuent à entretenir la capacité de travail de leurs membres (leur employabilité, leurs réseaux), à promouvoir le métier ou la profession, à appairer offreurs et demandeurs de travail. Plusieurs ont développé un certain nombre de services, y compris de la formation professionnelle, du soutien au développement entrepreneurial et l'accès à des tarifs préférentiels pour l'achat d'assurances de divers types. Un nombre beaucoup plus restreint d'associations, sans pour autant tourner le dos à cette logique de soutien à la responsabilité individuelle, travaillent de surcroît à impliquer d'autres acteurs, au premier chef les donneurs d'ouvrage, dans le partage du risque. C'est le cas des associations d'artistes, qui ont exercé une pression soutenue sur l'État pour obtenir un cadre juridique autorisant la négociation collective des tarifs et des conditions de travail, incluant la participation des donneurs d'ouvrage à une caisse de sécurité et à un régime de retraite. D'autres groupes cherchent, sans succès jusqu'ici, à amener le législateur à édicter

13. Selon les données de l'*Enquête sur le travail indépendant* réalisée en 2000, le tiers environ (32,3 %) des travailleurs indépendants québécois appartiennent au moins à une association : 22,3 % sont obligés de le faire alors que 21,3 % y adhèrent volontairement (Delage, 2002). Les membres d'associations sont surreprésentés dans notre recherche en raison du mode de constitution de notre échantillon (voir note 7).

de semblables règles dans leur secteur ou de manière plus générale, à mettre sur pied un régime-cadre pour les groupes de travailleurs indépendants désireux de s'en prévaloir (Bernier *et al.*, 2003).

La responsabilisation, à laquelle les travailleurs indépendants adhèrent et que leurs associations se gardent le plus souvent de contester, quand elles ne s'en font pas les promotrices et les relais, les tient éloignés d'une perspective de transformation des conditions d'exercice du travail indépendant, particulièrement en ce qui concerne la gestion des risques. En effet, elle constitue un obstacle à la construction d'une communauté de destin potentiellement créatrice d'identité et de solidarité, à l'identification d'un « autre » responsable de la situation et finalement à la transformation de la quête d'autonomie, de valorisation et de contrôle sur son travail en un enjeu social qui dépasse les intérêts immédiats des travailleurs indépendants.

À un premier niveau, la responsabilisation fait obstacle à la mise en œuvre d'une solidarité qui puisse fonder un projet de mutualisation des risques. Il est en effet difficile de se solidariser lorsqu'on se représente comme un succès ou un échec individuel ce qui découle d'épreuves sociales affrontées avec un différentiel de ressources. À une extrémité du continuum, la honte d'échouer au test de l'autonomie ou à celui de la vente de soi interdit de demander de l'aide ; l'absence de distance entre le travailleur et son produit rend l'échec encore plus cuisant et inavouable. À l'autre extrémité, ceux qui s'en tirent bien s'en attribuent personnellement le mérite et refusent de mutualiser : selon Devlin (2001), les femmes indépendantes et les hommes indépendants en difficulté accepteraient de cotiser à un régime de soutien du revenu alors que les hommes indépendants prospères n'y seraient pas favorables. De manière plus générale, les stratégies mises en œuvre par les travailleurs indépendants pour exercer cette responsabilité s'accordent mal avec le développement d'une identité commune. Comment en effet construire une identité professionnelle (et donc le sentiment d'appartenance à un collectif) quand il faut se diversifier dans plusieurs métiers différents pour survivre ? Comment développer une identité commune quand la clé du succès réside dans la capacité à se démarquer des autres ?

À un deuxième niveau, la responsabilisation est un obstacle à la constitution du principe d'opposition, la responsabilisation du travailleur se traduisant par la déresponsabilisation du client. Artistes mis à part, la quasi-totalité des répondants estiment en effet que le client

n'a pas de rôle à jouer dans le partage du risque. Certains établissent un lien entre leur situation et les transformations de secteurs d'activités et les pratiques d'entreprises : fermetures d'entreprises qui donnaient des contrats de graphisme, privatisation de la production télévisuelle qui a réduit le nombre d'emplois permanents et aggravé la concurrence entre un nombre croissant d'auteurs, de scénaristes et de réalisateurs indépendants. Peu cependant pointent du doigt la manière dont certaines entreprises reportent le risque sur le travailleur tout en gardant le contrôle sur la prestation de travail et souvent sur les modalités et le niveau de sa rémunération (Dupuy et Larré, 1998 ; D'Amours, 2006 ; D'Amours et Crespo, 2004), ou le fait que le développement de liens récurrents avec les mêmes clients, qui constitue pour les travailleurs indépendants une forme de sécurité contre le risque du sous-emploi, a pour corollaire que ces clients entreprises s'assurent de la disponibilité de ces travailleurs, sans la responsabilité qu'implique le statut d'employeur.

À un troisième niveau, la responsabilisation empêche de considérer la recherche de flexibilité, d'autonomie et de contrôle sur son travail comme un enjeu social. Le sentiment de responsabilité individuelle face aux risques est d'autant plus grand que les individus ont l'impression d'avoir choisi leur statut actuel. Même si, comme on l'a vu, cette liberté est toute relative, les répondants se perçoivent comme responsables d'avoir fait le bon choix ou, dans le cas contraire, d'assumer les conséquences du mauvais. En outre, ils se représentent le risque comme prix à payer pour les aspects positifs qu'ils trouvent au travail indépendant. En d'autres termes, plusieurs répondants ont l'impression d'avoir « choisi » le travail indépendant (contre l'emploi salarié précaire ou pour la possibilité d'exercer un travail qui soit conforme à ses convictions, qui offre plus de flexibilité, d'autonomie, de valorisation, de reconnaissance) et conçoivent que le consentement doit forcément être étendu aux risques non mutualisés dont ce statut est assorti.

CONCLUSION

Loin d'être un relent d'une époque révolue, le travail indépendant exercé sans employé apparaît au contraire comme l'archétype du « nouveau » travail, parce qu'il présente un concentré de caractéristiques qui deviennent le lot d'une part grandissante des emplois salariés : autonomie au travail ; flexibilité et individualisation du contrat de travail, des horaires, des rémunérations ; tendance à reporter sur le travailleur les risques naguère

assumés collectivement ; et finalement perte d'efficacité des régulations traditionnelles, en particulier des modalités de protection contre les risques élaborés dans le cadre des États-providence.

De nombreux travailleurs indépendants ont des conditions de travail qui les apparentent aux travailleurs précaires, mais ils témoignent souvent d'un niveau élevé de satisfaction au travail, dont les motifs correspondent aux principales injonctions faites à l'individu contemporain : autonomie, mobilisation de soi, indépendance. Ils sont ici analysés comme un cas extrême d'intériorisation de la responsabilité individuelle : leur succès (ou leur échec) est attribué à des qualités (ou à l'absence de qualités) personnelles – la flexibilité, la compétence, l'autonomie, l'autodiscipline, la capacité d'entretenir ses réseaux, la bonne réputation – plutôt qu'à des épreuves socialement construites. Tant l'action collective menée au sein des associations que les aspirations individuelles à l'égard de l'action de l'État vont dans le sens de soutenir la responsabilité individuelle, et beaucoup plus rarement de renouer avec une forme de socialisation des épreuves et des risques.

Sur quelles bases une action collective remettant en cause la responsabilisation individuelle plutôt que de se contenter de la supporter, pourrait-elle être construite ? Quels pourraient être son socle identitaire, son adversaire, son enjeu ?

L'identité de travailleur (par opposition à celle d'entrepreneur) est déjà bien présente chez nos répondants, surtout chez les plus vulnérables. Les travailleurs indépendants ont beaucoup de parenté avec les travailleurs précaires (certains par le faible revenu, mais la vaste majorité par le déficit de protection contre les risques), mais sans doute que l'identité de travailleur « mobile », qui n'est pas rattaché à une seule entreprise, serait perçue comme plus positive, donc plus rassembleuse, au-delà des diverses occupations exercées par les indépendants, mais aussi au-delà des distinctions entre statuts d'emploi (indépendants vs salariés atypiques).

L'opposant est relativement facile à identifier quand il s'agit d'entreprises qui profitent du travail sans contribuer à la protection des travailleurs, mais beaucoup plus malaisé quand le travail indépendant est exercé pour des clients individus. Plus que d'opposition, il pourrait s'agir ici d'engager la responsabilité d'autres acteurs à l'égard de la protection des indépendants et de mettre en évidence les structures sociales, comme par exemple la construction des marchés du travail indépendant par les règles institutionnelles (présentes ou non) et les

formes organisationnelles, qui ont un impact sur les destins individuels. Les inégalités n'ont pas disparu, comme en témoignent les niveaux de ressources construites par les positions sociales et les trajectoires antérieures ; elles ont plutôt été internalisées et mises sur le compte de défaillances individuelles. Il y aurait un important travail à faire pour mettre en évidence le différentiel de ressources par lesquelles les travailleurs affrontent le risque et leur construction au travers des positions sociales et des trajectoires antérieures, qui font de la responsabilité individuelle une norme impossible à atteindre pour le plus grand nombre.

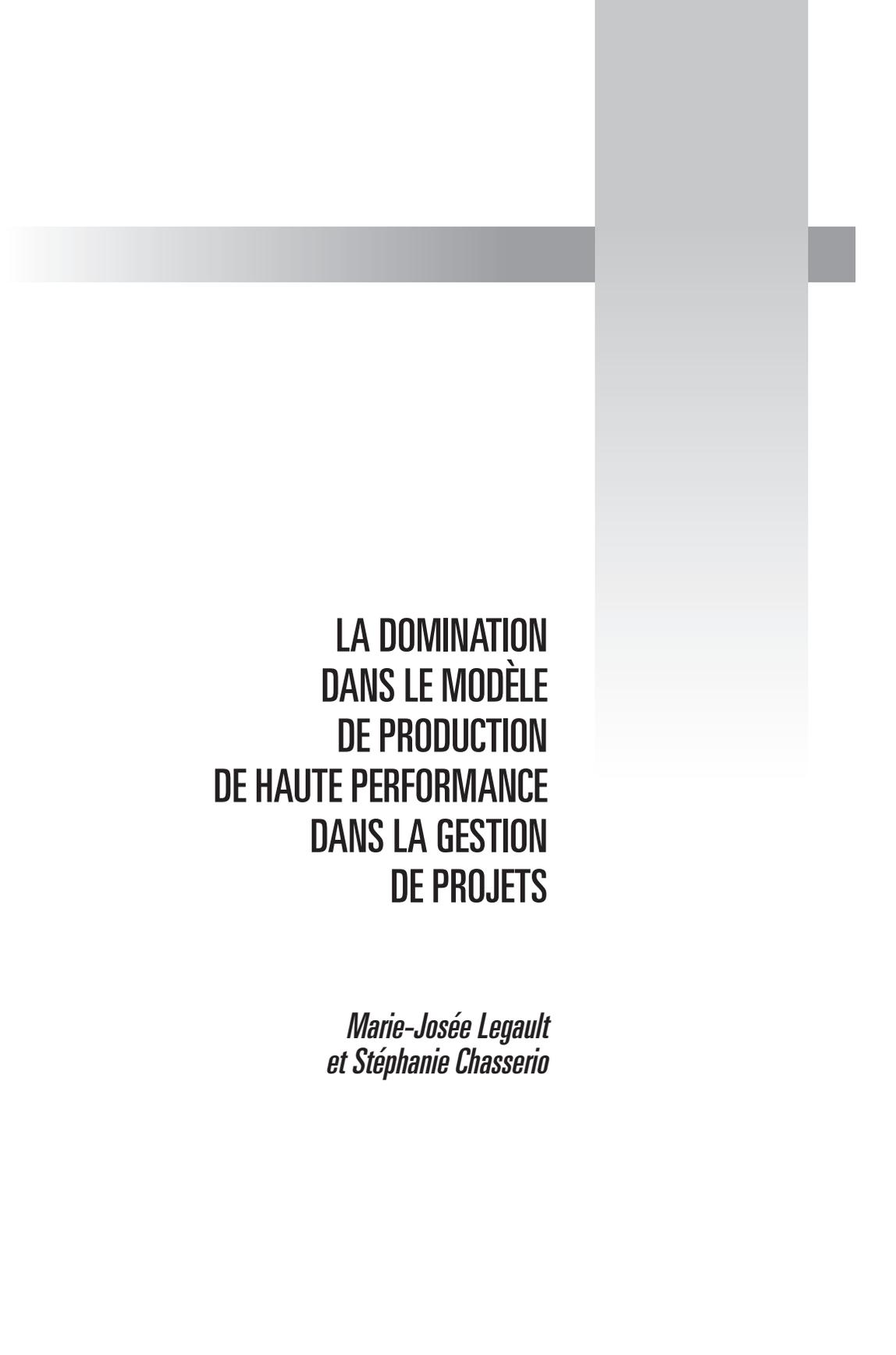
L'enjeu social pourrait être celui de la conciliation entre flexibilité et sécurité et l'affirmation d'un droit à la mobilité supporté socialement, qui constitue l'axe central des programmes de recherche sur les marchés transitionnels du travail (Gazier, 2003). Cela supposerait de remettre en question l'équation entre les aspirations à plus d'autonomie et de flexibilité et la prise en charge individuelle des risques. Même dans le cas où l'alternative salariée existe, en quoi le fait de vouloir plus de contrôle, de valorisation ou de flexibilité, ou alors d'échapper à la précarité ou à l'insécurité de certains emplois salariés devrait-il être payé au prix d'un risque d'appauvrissement complet ? Le problème n'est pas qu'il y ait davantage d'autonomie, de diversité et de flexibilité du travail, mais plutôt que les individus en assument seuls et individuellement le risque et le prix.

BIBLIOGRAPHIE

- BECK, U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- BERNIER, J., G. VALLÉE ET C. JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Québec, ministère du Travail, synthèse du rapport final.
- BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- DALE, A. (1991). « Self-employment and entrepreneurship : Notes on two problematic concepts », dans R. Burrows (dir.), *Deciphering the Enterprise Culture : Entrepreneurship, Petty Capitalism and the Restructuring of Britain*, Londres et New York, Routledge, p. 35-52, coll. « Social Analysis series ».

- D'AMOURS, M. et S. CRESPO (2004). « Les dimensions de l'hétérogénéité de la catégorie de travailleur indépendant sans employé : éléments pour une typologie », *Relations industrielles*, vol. 59, n° 3, p. 459-489.
- D'AMOURS, M. (2006). *Le travail indépendant : un révélateur des mutations du travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- DELAGE, B. (2002). *Résultats de l'enquête sur le travail indépendant au Canada*, Développement des Ressources humaines Canada, Direction générale de la recherche appliquée, SP-465-01-02F.
- DEVLIN, R.A. (2001). *Les facteurs déterminant les gains et la formation des travailleurs indépendants au Canada*, Direction générale de la recherche appliquée, Développement des Ressources humaines Canada, novembre.
- DUPUY, Y. et F. LARRÉ (1998). « Entre salariat et travail indépendant, les formes hybrides de mobilisation du travail », dans *Travail et Emploi*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, DARES, vol. 77, n° 4, p. 1-14.
- FLEURY, D. et M. FORTIN (2006). *Lorsque travailler ne suffit pas afin d'échapper à la pauvreté : une analyse de la pauvreté chez les travailleurs au Canada*, Groupe de recherche sur les politiques, Ressources humaines et Développement social Canada, août.
- FUDGE, J., E. TUCKER et L.F.VOSKO (2002). *Le concept légal de l'emploi : la marginalisation des travailleurs*, Rapport rédigé pour la Commission du droit du Canada.
- GARDNER, A. (1994). *Les travailleurs autonomes*, Ottawa, Statistique Canada/Prentice-Hall Canada Inc., n° 96-316F.
- GAZIER, B. (2003). *Tous sublimes : vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.
- LIN, Z., J. YATES et Z. PICOT (1999). *L'accroissement de l'emploi autonome en période de chômage élevé : analyse empirique des faits récents survenus au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, Direction des études analytiques, n° 133.
- LYON-CAEN, G. (1990). *Le droit du travail non salarié*, Paris, Sirey.
- MARTUCCELLI, D. (2004). « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, juillet-septembre, vol. 45, n° 3, p. 469-497.
- MARTUCCELLI, D. (2005). *La consistance du social*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Le sens social ».
- MEAGER, N. (1996). « From unemployment to self-employment : Labour market policies for business start-up ». dans G. Schmid, J. O'Reilly et K. Schomann (dir.), *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Cheltenham, Elgar, p. 489-519.
- MENGER, P.M. (1997). *La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris, La Documentation française.
- MENGER, P.M. (2005). *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, coll. « Cas de figure ».

- NEVEU, É. (2002). *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, coll. «Repères».
- PAUGAM, S. (2000). *Le salarié de la précarité*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Le Lien social».
- QUILGARS, D. et D. ABBOTT (2000). «Working in the risk society : Families perceptions of, and responses to, flexible labour markets and the restructuring of welfare», *Community, Work and Family*, vol. 3, n° 1, p. 15-37.
- RODGERS, G. (1989). «Precarious work in Western Europe», dans G. Rodgers et J. Rodgers (dir.), *Precarious Jobs in Labour Market Regulation : The Growth of Atypical Employment in Western Europe*, Genève, International Institute for Labour Studies ; Bruxelles, Free University of Brussels, p. 1-16.
- STATISTIQUE CANADA (1997). «Les travailleurs indépendants», *Le point sur la population active*, vol. 1, n° 3, avril.
- TOURAINÉ, A. (1993). «Découvrir les mouvements sociaux», dans F. Chazel (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, Paris, Presses universitaires de France.



**LA DOMINATION
DANS LE MODÈLE
DE PRODUCTION
DE HAUTE PERFORMANCE
DANS LA GESTION
DE PROJETS**

*Marie-Josée Legault
et Stéphanie Chasserio*

Les sociologues des professions s'intéressent depuis longtemps aux formes de domination au travail qui ne s'exercent pas dans le cadre d'un assujettissement des travailleurs à un contrôle hiérarchique autoritaire, ni dans le cadre d'une division stricte entre la conception et l'exécution du travail (Legault, 1988). Ce large corpus de travaux traite surtout des travailleurs hautement qualifiés qui sont organisés en ordres professionnels et de ceux qu'emploient les grandes bureaucraties. Or, la situation contemporaine fait émerger de nouvelles formes de domination chez ces travailleurs; nous traiterons ici de l'un de ces cas, celui de la gestion par projets dans le domaine de l'économie du savoir, plus particulièrement des services technologiques aux entreprises. Des travailleurs de diverses catégories de l'informatique étudiés ici ont en commun d'être très qualifiés, de travailler dans de petites organisations matricielles et de ne pas être regroupés en un ordre professionnel.

Martuccelli (2001) a traité de nouvelles formes de domination caractérisées par une direction qui suscite l'engagement au travail par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et l'intériorisation de ses contraintes, qui déplace le contrôle vers les individus, les équipes de travail et qui fait émerger une nouvelle figure dans l'exercice du contrôle, soit le client. De la même façon, une récente recension de travaux empiriques sur le travail (Murray, Bélanger, Giles et Lapointe, 2002) conclut à un assez vaste consensus, tant des chercheurs que des praticiens, concernant l'émergence d'un nouveau modèle général de production et de travail dit de haute performance (*high performance workplace*) qui se distingue par la mise en place de ces formes de domination dans le monde industriel, qui remettent en cause le modèle de régulation fordiste (Bélanger, Giles et Murray, 2002, p. 20-30).

Le texte qui suit met en évidence la pertinence du modèle de haute performance pour rendre compte de la domination chez les professionnels de l'informatique dans les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTE):

- L'organisation du travail dans ces ESTE sollicite grandement les qualifications et les savoirs de ces travailleurs, on les valorise et on est disposé à en payer le prix.
- Les travailleurs y ont une grande autonomie et un grand pouvoir d'autorégulation de leur travail. Toutefois, comme on transfère aux travailleurs la très grande responsabilité de la satisfaction d'un client volatile, l'autonomie prend plutôt la forme d'une injonction qui, à son tour, révèle un mode de domination propre au secteur.

- Les risques liés à l'incertitude de la production sont transférés aux travailleurs : risques économiques (sous-emploi, chômage), risques sociaux (maladie, maternité, vieillesse), risques professionnels (désuétude des connaissances, faute professionnelle).
- On peut percevoir l'existence d'un certain consensus entre les professionnels et la direction, une adhésion certaine des professionnels aux objectifs de la direction et à sa lecture des contraintes propres à l'industrie, qui garantit non seulement un engagement élevé, mais aussi l'acceptation par les travailleurs du risque qui leur est transféré.

1. PROBLÉMATIQUE

En effet, les précédents éléments distinguent le modèle de haute performance émergeant du modèle fordiste (Giles, Murray et Bélanger, 2002 ; Godard, 2001). Ce nouveau modèle se révèle utile devant l'ouverture des marchés, la concurrence mondiale, la transformation de la demande et la rapidité du progrès technologique. Les directions des entreprises, pour pouvoir répondre adéquatement aux changements de leur environnement, cherchent à rendre plus flexibles :

- leur structure organisationnelle en supprimant des niveaux hiérarchiques pour adopter une structure plus efficace et rapide dans le processus de prise de décision ; entre autres, on tendra par exemple à diviser l'organisation, à atomiser certains éléments pour les comparer avec des fournisseurs externes (Bélanger, Lapointe et Lévesque, 2002) ;
- leur offre en délaissant la production de masse uniformisée pour proposer des produits correspondant précisément aux besoins du client ;
- l'organisation du travail pour adopter des formes matricielles, par exemple le travail en équipes ou la gestion par projets ;
- la main-d'œuvre en développant des formes d'emploi qui permettent de faire varier l'effectif selon leurs besoins et de diminuer leurs coûts, et/ou d'embaucher une main-d'œuvre polyvalente, pour favoriser une production de qualité et variée, car conçue sur mesure.

Les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTE) représentent un spécimen typique de cette conjoncture ; le marché du produit est très compétitif, car on trouve de multiples fournisseurs

dans le monde. Le marché du travail l'est aussi, car la main-d'œuvre est très mobile ; on y embauche des professionnels hautement qualifiés en informatique pour lesquels la demande est très grande.

Or, des problèmes inhérents à ce modèle de production de haute performance, que révèle la synthèse des études de cas, mettent en évidence de nouvelles formes de domination. Les directions ressentent notamment des tensions entre les impératifs contradictoires de l'autonomie et du contrôle des travailleurs, ainsi qu'entre qualité élevée et réduction des coûts (Bélanger, Giles et Murray, 2002 ; Edwards, Geary et Sisson, 2002), au point de compromettre la mobilisation du travail (Appelbaum, 2002). En conséquence des mesures prises pour résoudre ces problèmes, certaines études associent aux systèmes de haute performance une détérioration des conditions de travail, une réduction de l'autonomie dans ses dimensions autres que professionnelles, une intensification de l'effort provoquant une augmentation du stress et des problèmes de santé au travail, une réduction de la sécurité d'emploi, une démobilisation syndicale et, enfin, un affaiblissement de la position des travailleurs dans les rapports sociaux du travail (Appelbaum, 2002 ; Bélanger, Lapointe et Lévesque, 2002). De plus en plus d'entreprises visent la flexibilité, remettent en question la stabilité d'emploi (Carnoy, 2000, p. 56-104 ; Périlleux, 2001, p. 33-35 ; Rousseau et Greller, 1994) tout en exigeant plus de disponibilité, de productivité et d'effort au moment présent, en d'autres termes d'engagement, et une plus grande incertitude en résulte pour les travailleurs (De Filippi, 2003 ; Linhart, 2004 ; Périlleux, 2001). Appelbaum ne conclut pas de sa revue des travaux que les travailleurs rejettent en majorité les changements dans l'organisation du travail ; bien au contraire, certains éléments remportent un vif succès dans les enquêtes, notamment le travail en équipes (aussi : Edwards, Geary et Sisson, 2002). C'est parmi certains de ces effets qu'on retrouve de nouvelles formes de domination, et l'organisation du travail dans les ESTE nous permet de les mettre en évidence.

2. MÉTHODE

Les résultats présentés dans ce texte sont tirés d'une enquête portant sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) menée auprès du personnel hautement qualifié des services technologiques

aux entreprises, entre janvier 2001 et avril 2002 (professionnels et hauts gestionnaires)¹.

Dans notre échantillon d'entreprises, on retrouve cinq organisations de la nouvelle économie et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles servant de secteur de comparaison :

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises (TI-1, TI-2 et TI-3) ;
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (Optique I et Optique 2) ;
- deux bureaucraties :
 - le service informatique d'une compagnie d'assurances (Assurances-I),
 - et une entreprise de gestion immobilière (Gestion immobilière).

Dans le premier groupe, les organisations comptent entre 100 et 150 employés, alors que dans le deuxième groupe, les organisations en comptent entre 500 et mille. Les employés ne sont syndiqués dans aucune d'entre elles. Toutes ces organisations, dans l'essentiel de leurs activités, transigent constamment avec des clients et empruntent le mode de gestion par projets. On a constitué les services informatiques des deux bureaucraties, suivant une tendance contemporaine répandue, en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières peuvent proposer les services à un meilleur coût, la direction pourrait décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique. En outre, quoique les deux services informatiques de grandes bureaucraties aient été étudiés à des fins de comparaison, leur forme d'organisation du travail est identique, même si le contexte organisationnel diffère.

L'enquête a recueilli en tout le discours de 88 répondants (43 hommes et 45 femmes) entre janvier 2001 et avril 2002, tous occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel, en majorité des ingénieurs et des programmeurs ; ils ont un niveau élevé de scolarité : 72% détenaient un diplôme universitaire et 26% un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent. Les entretiens en profondeur duraient une heure et demie à deux heures.

1. L'enquête a été financée par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre d'un programme d'action concertée sur le travail en mutation.

3. LA GESTION PAR PROJETS COMME MODÈLE DE HAUTE PERFORMANCE

Les professionnels de ce secteur produisent sur mesure des produits complexes et uniques ou dispensent des services de même nature. Les cinq PME font affaire avec plusieurs clients externes ; les clients des services informatiques des deux bureaucraties sont les autres services de la même bureaucratie. Les cinq entreprises de services technologiques ainsi que les services informatiques des deux bureaucraties organisent le travail « par projets », comme l'ensemble du secteur (Berrebi-Hoffmann, 2002 ; De Filippi, 2003 ; Legault, 2005) : chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise client pour lui fournir, bien souvent, à la fois un bien (un produit informatique : logiciel, progiciel) et un service donné (soutien à l'implantation, entretien, service à l'utilisateur). Pour réaliser le produit, on constitue des équipes temporaires, multifonctionnelles, relativement autonomes et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995 ; Berrebi-Hoffmann, 2002 ; De Filippi, 2003, Legault, 2004) qui doivent produire biens ou services à une date et à un prix préétablis par contrat. À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de « repêchage » qui vise à composer les équipes pour de nouveaux projets (Berrebi-Hoffmann, 2002 ; De Filippi, 2003) ou changent d'emploi.

En soi, bien sûr, l'organisation du travail par projets est vieille comme le monde... Mais chez les informaticiens contemporains, par rapport à leurs prédécesseurs à l'emploi des grandes bureaucraties, par exemple, cela représente un changement d'importance. Il faut d'abord noter que l'histoire des professions de l'informatique est jeune. S'il y a transformation, c'est par comparaison avec un moment où chaque bureaucratie de taille raisonnable avait son service informatique maison et où les PME... n'étaient pas informatisées ou à peine. Les ESTE ont fleuri parallèlement au mouvement d'informatisation de multiples PME.

3.1. Rejet de la sécurité et de la stabilité d'emploi

Le chef de projet constitue une équipe avec les experts dont les compétences réunies permettront de satisfaire la demande du client ; ces derniers sont sollicités au besoin et n'ont aucune garantie d'emploi ; ils considèrent que leur carrière est nomade et que la mobilité est inhérente à leur

profession (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cappelli, 1999 ; Stewart, 1999 ; Tremblay, 2003). Chez les professionnels des PME, la mobilité est moins un fléau qu'un atout qu'ils utilisent pour augmenter leur valeur sur le marché du travail, en changeant régulièrement d'emploi pour acquérir de nouvelles compétences, asseoir leur réputation et faire monter les enchères salariales. Ce portfolio de compétences indispensables aux employeurs leur assure le réemploi, dans l'état actuel de la demande. Bref, on ne leur promet ni stabilité d'emploi ni cheminement de carrière mais ils ne le demandent pas non plus :

Company loyalty is a lost virtue. In fact many high-tech employees actually place a stigma on remaining with a company longer than three years; IT pros feel this makes them appear lacking in ambition and thus "unplaceable" (Winn, 2001, p. 63).

Par exemple, chez nos répondants, la stabilité en emploi n'est pas une priorité. En moyenne, dans l'ensemble de l'échantillon, les répondants comptent 4,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et 12,2 années d'expérience dans leur type de poste. Cependant, si on distingue les répondants des bureaucraties de ceux des services technologiques, on constate que les répondants des bureaucraties comptent en moyenne 8,7 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) alors que ceux des services technologiques en comptent 2,4.

L'employeur des cinq PME ne propose pas de protection contre le risque non plus, ni en termes d'assurances (maladie, invalidité, maternité) ni en termes de formation continue ou de faute professionnelle. Or, la rapide obsolescence des connaissances en informatique contraint ces travailleurs qualifiés à acquérir sans cesse de nouvelles compétences pour conserver leur valeur sur le marché du travail et ils restent chez un employeur tant que ce dernier leur offre l'occasion d'apprendre (Tremblay, 2003), car c'est là leur principal mode de formation. Un autre facteur de mobilité de ces employés est la recherche de l'augmentation de leur rémunération, enjeu d'une stratégie de négociation individuelle constante. Leur salaire annuel moyen se situe autour de 60 957 \$CAD en 2000-2001, soit 50 à 100 % de plus que les diplômés de même niveau dans la population générale (Legault, 2004, p. 20-22). Nos répondants se comparent avant tout constamment avec leurs pairs et veillent à ce que leur employeur les rémunère « au niveau du marché ».

Ces professionnels très sollicités échangent un contrat à durée déterminée permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de construire sa réputation, une rémunération élevée ainsi qu'une grande autonomie contre leur engagement de court terme à tout faire pour satisfaire au mieux le client d'un projet donné. L'engagement demandé est intense, mais court. Ni le professionnel ni l'employeur ne conçoit comme une priorité de demeurer longtemps chez le même employeur, au contraire (Legault, 2004 ; Singh et Vinnicombe, 2000a). Toutefois, cette propension à la mobilité repose sur une grande et constante demande sur le marché du travail (Cappelli, 1999, p. 239). Dans un autre contexte, ces professionnels hésiteraient sans doute avant de quitter leur entreprise. Mais, pour l'instant, une grande partie de ces professionnels profitent d'un marché de l'emploi non saturé.

3.2. Rejet d'une structure bureaucratique de gestion des ressources humaines

Dans les sept ESTE visitées, le service de ressources humaines n'intervient pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé (Legault, 2004) ; ces directions jouent un rôle négligeable dans les décisions qui ailleurs sont de leur ressort, tant en matière d'embauche que de congés, de vacances et d'horaires, se limitant à :

- assurer que l'entreprise se conforme aux principales lois du travail d'ordre public,
- gérer l'application des régimes qu'elle propose (retraite s'il y a lieu, vacances, congés, etc.),
- fournir aux autres services la main-d'œuvre nécessaire aux opérations,
- procéder aux sanctions, aux licenciements ou aux congédiements lorsqu'on le leur demande.

Lorsque appelé à affecter les professionnels, à établir les horaires, les aménagements des heures de travail, le travail à domicile, les congés et les vacances, le chef de projet décidera le plus souvent seul et de façon très variable, essentiellement selon les exigences du client. Les extraits suivants sont particulièrement éloquentes :

Ben y en a... quand quelqu'un est parti de l'équipe, c'est habituellement pas une décision de [l'employeur]. (Ah ça va à ce point-là?) Oui, c'est lui [le client] qui a le dernier mot. C'est lui qui décide qui

rentre dans l'équipe, qui décide qui sort : « il fait pas mon affaire, il s'en va ». « Oui, mais attends, on va lui parler »... Puis c'est arrivé qu'il avait décidé : « Lui s'en va ! On veut plus, c'est fini, il est bête au téléphone... », fait qu'ils ont dit : « non, on veut plus ». Fait que là, ils [direction] l'ont averti : « Ben dans un mois, tu quittes, tu t'en vas sur un autre projet, là, mais tu quittes cette équipe-là, puis c'est le client. » (CGF-1-18-27-8-01-19-3)

Parce que, y a beaucoup de gens, dans notre domaine, c'est le client qui décide. Entre autres, quand on veut des vacances : « oui, mais... on va voir avec le client si y veut bien. » (MF-3-22-28-3-01-19-3)

Les études révèlent une tendance marquée des ESTE à gérer sur le mode informel, y compris les ressources humaines (Autier et Picq, 2003 ; Perrons, 2002 ; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000). Tant les employés que les directions nourrissent une certaine méfiance envers toute formalisation qui pourrait les conduire à un fonctionnement bureaucratique qu'ils associent à une moindre efficacité :

On n'a pas cette lourdeur d'ancienneté, cette lourdeur de bureaucratie, ça, y a pas ça du tout, du tout. Mais on a une complexité parce qu'on n'est pas toujours clair [...]. L'organigramme n'est pas là, sur un mur, avec des cases puis tout le monde sait exactement dans quelle case... Y a un côté un peu gris aux descriptions de tâche de tout le monde, y a un côté un peu gris à l'organigramme... (DSF-13-1-23-8)

Ainsi, les chefs de projet peuvent accorder de façon discrétionnaire des aménagements du temps ou du lieu de travail (Chasserio et Legault, 2005). Ils utilisent ces « faveurs » pour récompenser les comportements de disponibilité et de dévouement et, inversement, ils les refuseront pour sanctionner les comportements moins flexibles. En d'autres termes, le chef de projet les utilise comme outils de contrôle et selon le mérite plutôt qu'en fonction des besoins des employés.

De même, les niveaux de rémunération sont établis individuellement. Une part de la rémunération varie en fonction de la performance individuelle, évaluée par le chef de projet pour les employés des deux bureaucraties ainsi que dans trois entreprises de services technologiques (TI-1, TI-2, Optique 1). Quatre entreprises (Assurances-I, TI-1, TI-2, Optique 2) proposent l'option d'achat d'actions à certains employés, selon leur statut, mais dans les organisations visitées, les primes de rendement ne sont pas courantes. La variation des niveaux de

rémunération repose essentiellement sur la négociation individuelle, laquelle est fonction de l'estimation de la valeur de l'employé sur le marché, laquelle repose en grande partie sur la satisfaction des précédents clients et employeurs.

3.3. La mise à contribution des qualifications et des savoirs

Pour conserver ou gagner des parts de marché, les directions doivent mobiliser l'initiative et la créativité des salariés autour d'objectifs de productivité, de qualité, de délais et de satisfaction du client (Gadrey, 2000, p. 202 ; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Toutes les décisions, celles des professionnels comme celles des chefs de projet, sont prises en fonction de la satisfaction du client, dont dépendent à la fois la survie de l'entreprise mais aussi la réputation du professionnel, clé de voûte de son employabilité et de son niveau de rémunération. La réussite des projets fonde la satisfaction des clients qui fonde à son tour l'évaluation des professionnels (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000 ; Courpasson, 2000 ; p. 193 ; Legault et Chasserio, 2003), leur niveau de rémunération et leur réputation, qui est leur meilleur atout sur le marché des emplois. Tout est donc mis en œuvre pour satisfaire la demande unique de chaque client.

Parce que le professionnel, en vertu de son savoir hermétique et du caractère spécialisé de la demande, est souvent seul à même de discuter efficacement avec le client, la direction lui transfère le rôle de transiger avec le client pendant la production même et une partie importante de son travail est d'ordre diplomatique (Legault, 2005). Le chef de projet n'est pas l'interlocuteur exclusif du client. Le professionnel est non seulement son interlocuteur principal à plusieurs moments clé mais, en outre, il est souvent appelé à travailler temporairement chez ce dernier. Il doit prendre en compte la demande du client dès le stade de la conception des produits, tenir compte de son évolution et des changements dans les délais de production, produire et rendre à terme un bien au client puis assurer le service après sa production. Il joue un important rôle d'anticipation de la demande du client et de la clientèle en général auprès de la direction, car il est à même de recueillir de précieuses informations.

3.4. L'autonomie et l'autorégulation dans l'organisation du travail de ces professionnels

Loin de rester à l'extérieur de l'entreprise comme le client des entreprises de production de masse, le client des ESTE est très présent dans le travail quotidien de l'équipe de projet affectée à sa commande, soit en déléguant un représentant auprès des professionnels de l'équipe qui maintient un lien constant, soit en invitant le professionnel à travailler dans son entreprise. Il s'agit là d'un système de contrôle du travail peu coûteux pour l'employeur. Pour garantir l'accès facile du client à l'équipe de projet, les directions mettent en place des structures peu hiérarchisées et une organisation du travail fluide dans lesquelles le contrôle est réduit, et confient ainsi aux professionnels une autonomie opérationnelle considérable pour ce qui est de décider des moyens de réaliser l'objet demandé par le client (Evetts, 1997, Gale et Cartwright, 1995, Cartwright et Gale, 1995). Mis à part un contrôle par le chef de projet quant au respect des budgets et des échéanciers, les professionnels sont libres d'organiser leur relation avec le client et ont un grand pouvoir d'agir (choix de la façon de traiter un problème, hiérarchisation des priorités).

Parmi les employés interrogés, 57% (38 personnes parmi 67) se disent très, voire totalement, autonomes dans leur poste. Environ 30% se disent assez autonomes avec un contrôle ponctuel de la part de leur chef de projet, surtout quant au respect des budgets et des délais. En outre, lorsqu'on leur demande quelles sont les qualités de l'employé idéal, 36% citent l'autonomie comme la première qualité indispensable dans leur profession (Chasserio et Legault, 2008a, 2008b).

Cela se traduit chez les répondants par un extrême souci de respect des délais et des budgets et de la qualité, ainsi qu'en témoignent les expressions suivantes: «*livrer dans les délais*», «*j'appelle cela un succès quand j'ai livré à temps quelque chose qui fonctionne bien*», «*respecter ses échéanciers*» ou encore «*rentrer dans les temps du projet et rentrer dans le budget du projet*»:

Ben des fois, peut-être que j'ai travaillé un peu plus lentement durant une heure ou deux, pas consciemment peut-être... [...] moi-même, je me mets... la limite de qu'est-ce que je devrais faire dans la journée. [...] si je ne fais pas assez de choses dans une journée, je ne me sens pas bien! [Est-ce que vous vous sentez coupable?] Oui, je ne sais pas pourquoi. [...] je me sens mal... je vais rester plus longtemps. (STF-13-3-4-4)

Dans un contexte où la satisfaction du client est le principal enjeu de l'évaluation des professionnels et leur principal atout sur le marché mobile des emplois, le contrôle du travail devient superflu, car les travailleurs s'autodisciplinent comme des entrepreneurs, malgré leur statut de salarié (Castells, 2001, p. 55-60 ; Legault, 2004 ; Robertson et Swan, 2003). Ils se désignent d'ailleurs souvent comme des « consultants », et se perçoivent en position d'entrepreneur sans le nommer (comme l'observent aussi Grugulis, Dundon et Wilkinson, 2000). Plus encore, le chef de projet partage souvent ce pouvoir de contrôle du travail (à des degrés divers) avec le représentant de l'entreprise cliente, dont l'influence sur les conditions de travail est non négligeable : congés, vacances, rémunération des heures supplémentaires, sélection et congédiements... (à ce sujet, lire aussi Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000).

On dira souvent qu'on attribue à ces professionnels un statut d'autonomie responsable (Lincoln et Kalleberg, 1990, p. 9, citant Friedman, 1977), dont l'efficacité repose entre autres sur l'importance de la réputation dans un système de carrières nomades, qui induit un contrôle par des normes sociales et professionnelles, intégrées à l'échelle individuelle (Robertson et Swan, 2003). L'adhésion à ces normes, lorsqu'elle fait consensus, permet de résoudre les manifestations de la tension par l'autodiscipline. L'autorité hiérarchique ne serait en effet pas d'un grand secours pour obtenir l'engagement de tels travailleurs. Une telle autonomie met-elle les professionnels à l'abri de la domination ? Rien n'est moins sûr.

4. RHÉTORIQUE D'ENTREPRENEURS... ET DOMINATION INVISIBLE ?

4.1. Autonomie et responsabilité, le transfert de l'incertitude et du risque aux employés

Au sein de notre population, l'autonomie est tout autant une condition de travail appréciée qu'une exigence d'emploi assortie d'une lourde responsabilité. L'autonomie n'est pas qu'un avantage consenti, c'est aussi une injonction ; elle leur est confiée en échange de l'engagement à satisfaire le client. Comme les projets se chevauchent souvent, les employés se voient imposer de considérables demandes concurrentes entre lesquelles ils doivent arbitrer. Ils doivent établir eux-mêmes l'ordre de priorités en cas de conflits de tâches, quitte à se voir par la suite reprocher les

décisions qu'ils ont prises. Une commande du type : « Débrouillez-vous pour me donner ça à tel moment » ou « Voici l'objectif et organisez-vous » caractérise davantage le stress que l'autonomie décisionnelle qui favorise l'épanouissement (Legault et Belarbi-Basbous, 2006). Devant un problème, nos répondants réalisent assez vite qu'ils pourront toujours être tenus responsables du succès ou de l'échec, en vertu même de leur autonomie dans l'établissement des modes opératoires et des priorités. Ces résultats concordent avec ceux d'autres études canadiennes réalisées sur de vastes populations industrielles (Godard, 2001). Ces études concluent à la fois à des effets positifs du modèle de haute performance (sentiment d'appartenance et de pouvoir accru, mobilisation, satisfaction au travail), mais aussi à un stress accru et à la réduction des effets positifs lorsque la demande de travail et le niveau de responsabilité augmentent.

Les professionnels sont rarement associés à la négociation des contrats dans lesquels on définit budgets et délais ; ils doivent néanmoins par la suite exécuter les travaux qui en découlent en respectant le plus possible les conditions du contrat. Certaines exigences du client sont négociables, mais la plupart sont impérieuses et le professionnel a peu de réel pouvoir de négociation, car les contrats se concluent dans un marché hautement concurrentiel qui confère au client la large part de ce pouvoir (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Or, les conditions budgétaires et les délais sont les enjeux clés du risque lié à chaque projet ; trop limités, ils favoriseront l'échec du projet. Néanmoins, ce sont les professionnels et les chefs de projet qui en portent la responsabilité. La pression devrait en principe être plus grande dans les cinq PME (qui ont des clients externes) que dans les deux bureaucraties, mais ce n'est pas le cas. Chez Assurances-I, dont les clients sont les autres services de la même organisation, la pression vient de l'intérieur, car le service a été converti en centre autonome de profit. Chez Gestion Immobilière, qui emprunte le mode de la gestion « par » projet, les exigences des clients et le scénario toujours possible de leur départ vers un concurrent exposent les professionnels à la même pression que dans la gestion « de » projets.

La recherche de la satisfaction du client agit comme un puissant instrument de contrôle, on l'a vu, car c'est là l'enjeu d'une évaluation cruciale. On observe un effet de régulation non négligeable – et peu coûteux – dans la mise en concurrence interne constante des professionnels, soit les chefs de projets entre eux et les membres des équipes aussi, désirant une bonne position au prochain repêchage dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent actuellement ou dans une autre à court ou à moyen terme,

quelquefois une position de chef de projet et le maintien de leur réputation. En conséquence, les membres d'une équipe responsable de l'implantation en trois mois d'un progiciel, par exemple, doivent trancher au quotidien les conflits entre ces impératifs et prendre des décisions logistiques qui, chaque fois, ont une importance déterminante pour le succès ou l'échec du projet. Par exemple, vaut-il mieux sacrifier une phase de test pour respecter les délais, au risque de remettre un produit présentant des *bugs*, ou privilégier la qualité en prenant son temps, au risque de voir le client s'impatienter avant la remise du produit? (Berrebi-Hoffmann, 2002) Face à l'ampleur du risque, la solution optimale est souvent de tenter de tout faire et, de ce fait, de multiplier les heures supplémentaires pour respecter la date de livraison, ce qu'on peut décrire comme un état de formidable engagement des employés, de même que pour respecter le prix établi, il faut réduire les coûts de production, dont la main-d'œuvre est la principale composante (Chasserio et Legault, 2008a, 2008b). Dans ce contexte, la durée de travail illimitée (sans rémunération des heures supplémentaires) est donc un atout premier pour les directions. Les longues heures de travail caractérisent l'organisation du travail propre aux services informatiques (von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001) et à l'économie du savoir (Alvesson, 2000 ; Bailyn, 1993 ; Evetts, 1998 ; Perlow, 1999 ; Simpson, 1998 ; Singh et Vinnicombe, 2000a et b). En outre, on y mesure l'engagement des employés, par ailleurs un important facteur de promotion, par le « présentéisme » des employés, soit les nombreuses heures de travail supplémentaires volontiers consenties (Bailyn, 1993, p. 79).

D'autre part, comme c'est au professionnel qu'incombent les fonctions de négociation avec le client, de marketing (analyse-anticipation de la demande), de fidélisation, de positionnement de l'entreprise sur un marché, avec des moyens très variables... la responsabilité est énorme. Loin d'influer sur le procédé de production en faisant des représentations auprès de la direction, on retrouve ici le client au centre même du procédé de production, présent à toutes les étapes, négociant chaque étape avec le producteur qui, pour sa part, doit le tenir au courant des obstacles et/ou des possibilités nouvelles qui se présentent au cours des travaux. Dès l'origine, c'est la commande unique même du client qui déclenche le processus de production, plutôt qu'une offre de produit décidée par une direction. La suite des opérations ne fait que renforcer l'influence d'un client non subordonné au fournisseur de services. Le client et le professionnel n'ont pas une relation d'égalité sur le plan

de la compétence, mais le contexte de compétition sur le marché donne au demandeur de services un ascendant indéniable. Dans ces organisations, le client pose le cadre même de l'organisation de la production dans l'entreprise et exerce bien des pouvoirs décisionnels ailleurs dévolus à la direction des ressources humaines (Legault et Bellemare, 2008).

Dans les faits, donc, la satisfaction du client est le cadre à l'intérieur duquel s'exerce l'autonomie du professionnel. Par conséquent, la pression aux longues heures de travail est grande et l'autonomie quant à l'aménagement des heures et du lieu de travail est dérisoire, car il y a peu d'ouverture à cet égard dans les ESTE visitées. Comme la GRH y est peu formalisée, on trouvera peu de politiques ou de mesures officielles d'aménagement du temps ou du lieu de travail; dans l'ensemble des entreprises visitées, seule l'une d'entre elles propose une politique d'aménagement des heures de travail... dont l'application est discrétionnaire selon le chef de projet et le client. On refuse généralement la réduction du temps de travail, notamment le travail à temps partiel, et le travail à domicile dans ces milieux (Legault et Chasserio, 2003). Une chef de projet interrogée dit même :

Moi-même, quand j'ai des gens à 4 jours semaine, je me dis : c'est pas [...] des fonceurs ! [...] On a tellement de travail, on pousse les gens, les projets sont pas faciles et tout ça... Pis là, on a des gens qui travaillent 4 jours semaine... comme on dit, ça fitte pas [...] On l'offre, je suis contente pour ces gens-là, mais d'un autre côté, des fois, tu regardes ces gens-là, pis t'as peut-être pas envie de les avoir dans ton équipe. Quand t'as un projet ben urgent...
(ASF-3-3-11-7-01-19-3)

On peut ainsi résumer les obstacles au travail à temps partiel et au refus du travail en heures supplémentaires : les besoins des clients, l'interaction nécessaire entre les membres d'une équipe et les qualifications uniques de chacun dans un processus de production hautement spécialisé et qualifié. Tant les représentants de la direction que les employés (quoique de façon moins uniforme, les hommes adhérant davantage à ces impératifs que les femmes) invoquent ces exigences pour rejeter ces pratiques (Legault et Chasserio, 2006). Ces obstacles ne se comprennent souvent que par la mise en rapport du volume de travail avec les ressources humaines et financières insuffisantes pour réaliser les mandats acceptés (Legault et Chasserio, 2003), quant auxquelles leur statut de salarié ne leur donne aucune emprise.

4.2. Importance de la réputation et autorégulation des professionnels

Les chefs des projets « de pointe » sont plus exigeants en matière de disponibilité et de compétences et recrutent les plus mobilisés. Pour augmenter leurs chances d'être embauchés dans les projets les plus intéressants, les professionnels les plus ambitieux démontrent disponibilité et dévouement, entre autres en travaillant en heures supplémentaires. Les professionnels qui ne peuvent ou ne veulent pas se prêter au jeu du présentisme sont cantonnés dans des projets moins intéressants, utilisant des langages informatiques anciens par exemple, ou encore à l'entretien de systèmes informatiques ou au soutien aux usagers (Legault et Chasserio, 2003 ; lire également Simpson, 1998).

Les travailleurs qualifiés de ce secteur sont davantage soumis au client et à leur équipe de pairs, et sanctionnés par eux, qu'à leur chef de projet. Soucieux au premier chef de leur réputation, nos répondants sont disposés à donner la flexibilité et la disponibilité nécessaires au client. La réputation est bâtie, sanctionnée, reproduite et transformée par les décisions des chefs de projets et des clients au moment du réemploi ; or, elle est l'atout premier du placement dans un marché de l'emploi caractérisé par une grande mobilité (Berrebi-Hoffmann, 2002 ; Courpasson, 2000).

Le pouvoir du client induit ainsi l'autorégulation dans l'équipe et chez l'individu (Legault et Bellemare, 2008) pour produire un milieu exempt d'aménagement ou de réduction des heures de travail, où au contraire une formidable mobilisation des travailleurs les fait travailler en heures supplémentaires souvent non rémunérées (Chasserio et Legault, 2008a, 2008b). On assiste donc à l'intensification du travail sans requérir de surveillance ni de contrôle serré, par l'autorégulation.

Ainsi, cette chef de projet de la compagnie Assurances-I formule très clairement l'engagement qu'elle attend de ses employés :

Moi, j'attends d'un employé qu'il donne son maximum... au niveau de la productivité. Qu'il puisse s'épanouir dans son travail et à continuer à apprendre... [...] qu'il puisse retrouver une satisfaction personnelle là-dedans, mais qu'il donne son maximum. On est quand même des professionnels, on est très bien rémunérés, alors je m'attends à ce que les gens, quand ils sont au travail, ils donnent leur maximum. (ASF-3-3-11-7-01-19-3)

Les employés sont encouragés à donner « le temps nécessaire » plutôt qu'un temps fixe à leur travail, on les laisse juges en matière de « temps nécessaire », mais chef de projet, client et collègues surveillent leur estimation et l'évaluent.

4.3. Engagement élevé par l'adhésion des employés aux objectifs de la direction

L'évaluation est bien sûr un moment charnière de la progression en carrière, car c'est en général le fondement de la promotion. Or, au moment de l'évaluation, il va de soi qu'on prend en compte « l'engagement » des employés (*commitment*), tant chez les ingénieurs et les professionnels que chez les cadres en général. De façon uniforme à travers l'ensemble des entreprises de notre échantillon, la progression en carrière pour les postes qui nous intéressent est associée à l'engagement (*commitment*) des employés, tel qu'évalué par la direction, souvent désigné au cours des entrevues par le terme anglais, même si les entrevues se déroulaient en français.

Il s'agit d'un facteur d'évaluation de première importance, mais sa définition a cependant beaucoup changé au cours des dernières années, à la faveur de la conjoncture économique tributaire de la mondialisation des échanges (Johnson, Lero et Rooney, 2001, p. 30 ; Stiles, Gratton, Hope-Haily et McGovern, 1997 ; Rousseau, 1995).

Entre autres, la probabilité de fidélité à long terme envers un employeur perd beaucoup d'importance dans la conjoncture actuelle, au bénéfice des dimensions ponctuelles, liées au rendement de l'employé et à sa contribution à l'entreprise au moment présent (Guest, 1997, 1998 ; Singh et Vinnicombe, 2000a). Les auteures de cette dernière étude ont interrogé 37 gestionnaires et ingénieurs des deux sexes dans des organisations de haute technologie (aérospatiale), très précisément quant à la notion d'engagement. Les composantes de l'engagement que pointent en priorité les sujets de cette étude ressemblent à celles qu'ont exprimées nos sujets :

- Au premier chef, pour 65 % des personnes interrogées, la livraison du produit (ou l'atteinte de l'objectif) en respectant les délais et le budget impartis (*task or objective delivery*) et le fait de « se défoncer » au travail, de ne pas hésiter à donner des heures et des efforts supplémentaires (*put yourself out, do some extra*) (Singh et Vinnicombe,

2000a, p. 238-240). Les femmes insistent davantage sur l'importance de « se défoncer » au travail, sur les efforts qu'il faut mettre à concilier l'emploi et la famille et sur la difficulté à remplir les deux rôles adéquatement (Singh et Vinnicombe, 2000a, p. 240 et 249). Nous y reviendrons plus loin.

- Ensuite, l'implication envers l'organisation et la qualité du travail (59% des répondants), même si ce n'est pas « à vie » (*involvement*), se consacrer avec loyauté à l'organisation, en faire un engagement personnel, considérer qu'on représente l'organisation dans ses rapports avec tous ses interlocuteurs : clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires et même voisins.

Interrogés quant à l'employé idéal recherché pour occuper les fonctions qui font l'objet de l'enquête, tant les représentants de la direction que les employés mettent en évidence principalement trois grandes qualités :

- savoir travailler en équipe (utilisé tant à propos des collègues que des clients),
- faire preuve d'une grande autonomie,
- détenir un ensemble de qualités telles que : satisfaire le client avant tout, demeurer conscient qu'on représente l'entreprise dans tous ses rapports avec les clients, respecter les délais du contrat à tout prix, ne pas compter ses heures, soutenir un stress intense, faire preuve d'engagement (exprimé en général en anglais : *commitment*).

Nous les avons regroupées sous une même rubrique parce qu'elles ont en commun de témoigner davantage d'un profil d'entrepreneur que d'un profil de salarié, fait dont l'importance se confirme à la lecture des travaux sur les transformations du travail d'ingénieur dans les entreprises de la nouvelle économie. En effet, l'entrepreneur, à la différence du salarié, n'a pas de durée de travail hebdomadaire préétablie par contrat. Il est directement soumis à la concurrence et doit constamment s'assurer de la fidélité du client.

Sur ce dernier point, les données ne peuvent pas être plus éloquentes. Les expressions utilisées par nos sujets sont : « *avoir une approche client* », « *avoir une créativité qui permet de rester compétitif sur le marché* », « *être à l'écoute des utilisateurs et (ou) des clients* », « *être disponible 24 heures sur 24* », « *travailleur 24 heures par jour* », « *ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour* », « *se sacrifier tous ensemble pour faire des heures supplémentaires* », « *disponible*

jour et nuit», «dit tout le temps oui, prend tout sur lui», «tenir ses engagements», «disponible à des heures ridicules», etc. Au besoin, travailler à l'étranger pendant plusieurs mois, assurer le soutien permanent au client (demeurer disponible au bout du fil 24 heures par jour) une semaine par mois, implanter de nouveaux systèmes pendant la fin de semaine en sus de sa tâche normale sont des exigences courantes chez nos répondants, dont plusieurs sont de jeunes mères ou pères ou sont sur le point de le devenir. On attend finalement de l'employé un comportement de dévouement, bien plus que d'engagement. Pourtant, il ne participe pas aux bénéfices et ne jouit pas de primes ou de bonis, on l'a vu.

La notion d'engagement a beaucoup évolué dans les secteurs du génie ; l'importance des critères liés à la satisfaction des exigences des clients augmente et on accorde moins d'importance à la fidélité ; on s'attache davantage au fait de se donner comme on se donne à sa propre entreprise, et non comme un salarié «payé à l'heure», comme un «fonctionnaire», bref à l'entrepreneuriat chez le personnel embauché. Le discours des ingénieurs salariés ressemble finalement à s'y méprendre à un discours d'entrepreneur. Chez les ingénieurs des entreprises du savoir, on professe que la performance individuelle assure la position compétitive de l'entreprise sur le marché et, par conséquent, la satisfaction du client assure son propre emploi (Singh et Vinnicombe, 2000a).

De même, interrogés quant à leur conception du travail et de la réussite professionnelle, les répondants dessinent ce même profil d'entrepreneur. En effet, les termes suivants reviennent fréquemment :

- satisfaire le client,
- être utile au client et résoudre ses problèmes,
- respecter le délai convenu,
- respecter le budget convenu,
- produire un travail de qualité.

Les discours de nos répondants et ceux de travaux récents sur l'évolution de la notion d'engagement chez les ingénieurs des secteurs de la nouvelle économie concordent quant à l'importance du service à la clientèle dans la nouvelle définition de l'engagement à la faveur d'une nouvelle conjoncture économique. Nous ne prétendons pas à l'existence d'une communion d'intérêts fondamentaux ni à celle d'un consensus touchant tous les aspects de l'organisation du travail. Au contraire,

l'expression d'insatisfaction concernant le refus de la réduction du temps de travail, la gestion des heures supplémentaires et de leur rémunération, l'intolérance au travail à domicile (Legault et Chasserio, 2003) et les problèmes de santé (Legault et Belarbi-Basbous, 2006) témoigne d'une position critique concernant l'insuffisance de l'effectif embauché pour le travail à faire. Cependant, loin de rechercher une protection auprès de leur employeur contre les demandes des clients, nos répondants imputent à la mondialisation des échanges l'augmentation de la concurrence, qui impose aux entreprises de se plier à des exigences très élevées de leur part. Ce mode de fonctionnement génère un stress que les répondants imputent au pouvoir du client et non à leur employeur :

Oui, on évalue toutes les tâches à faire, l'échéancier pour le faire [...]. Dans 90% des cas, le client veut que ça soit deux fois plus vite. Fait qu'on finit toujours par, un peu réduire la période qui serait la période la plus souhaitable. Donc, les gens chez nous qui gèrent les projets, ont du stress parce qu'on leur remet en main un projet qui n'a pas beaucoup de marge de manœuvre par rapport aux délais. (DSF-13-1-23-8-01-19-3)

Les longues heures de travail, dont certaines sont gratuites, sont donc acceptées par les répondants comme une contrainte propre au marché. Chez des professionnels indépendants offrant leurs services au sein d'une pratique privée, on ne s'étonnera pas qu'ils soient avant tout soucieux de proposer un service concurrentiel, quel que soit le nombre d'heures nécessaire pour y arriver. Mais chez des salariés privés de la participation aux bénéfices, la chose ne s'explique que par la mobilité des experts sur un marché du travail salarié postfordiste, où la réputation est plus importante que la fidélité à un employeur.

Sans qu'aucune politique de mobilisation ne soit mise en place, les professionnels font preuve d'une formidable mobilisation (Chasserio et Legault, 2008a, 2008b). Ils et elles ressentent un grand engouement pour leur travail, en grande partie en vertu de leur autonomie et de la mise à contribution de leurs qualifications et de leur savoirs.

Le transfert du risque aux employés a cependant pour eux des coûts élevés. L'intensité du travail est très élevée, les heures très longues (Chasserio et Legault, 2005). Ce sont des milieux où le risque de problèmes de santé et de sécurité au travail, entre autres les maux liés au stress et à l'épuisement professionnel, est élevé et révèle des contraintes importantes liées à la lourdeur de la responsabilité par rapport aux ressources disponibles pour s'acquitter de la tâche (Legault et Belarbi-Basbous,

2006). Les femmes témoignent enfin d'importants problèmes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, qui éloigne les femmes de ce secteur résolument non mixte (Chasserio et Legault, 2008b ; Legault et Chasserio, 2006).

CONCLUSION

L'organisation du travail par projet se répand dans des secteurs d'où elle était absente et c'est cette nouvelle portée, ainsi que son effet d'entraînement, qui en fait un phénomène digne d'intérêt pour les observateurs du marché du travail.

Malgré le rôle très effacé et minimaliste que jouent les directions des ressources humaines dans les ESTE, on n'observe pas d'anomie dans ces milieux de travail, mais plutôt un mode de régulation strict et très efficace où le client intervient de très près dans la gestion des ressources humaines, exerce des pressions relayées par l'équipe de pairs et l'individu, dont les intérêts sur le marché du travail sont liés de près à la satisfaction du client.

Bien que n'appartenant pas à l'univers industriel où on observe la mise en place des *high consensus/high commitment/high performance environments*, on note dans les ESTE bien des caractéristiques communes à ces environnements de travail.

On remarque entre autres l'apparente perception d'intérêts communs à la direction et aux professionnels, car la satisfaction du client est perçue comme un facteur premier de survie de l'organisation et de maintien de l'employabilité. Ce discours d'entrepreneur n'exprime pas de contradiction entre les intérêts des uns et des autres. Par conséquent, dans ces ESTE, la direction, cadres supérieurs ou chefs de projet qui exercent une autorité déléguée, n'ont pas à transiger avec une contradiction entre l'autonomie conférée aux travailleurs et le contrôle du travail de ces mêmes personnes, alors qu'une telle tension est évoquée au chapitre des problèmes liés aux modèles de haute performance. En effet, les professionnels de ce secteur s'autodisciplinent en vertu des exigences du marché du travail très compétitif au sein duquel leur portfolio, atout premier de l'employabilité, repose sur la satisfaction du client.

La direction n'a pas non plus à transiger avec une contradiction entre la qualité et les coûts, car les exigences de satisfaction du client,

reprises à leur compte par les professionnels, les amènent à consentir volontiers à travailler en heures supplémentaires, souvent gratuites (Legault et Chasserio, 2003).

Comme dans le modèle de haute performance, on n'observe pas de réclamation de protection de l'emploi, car la mobilité est acceptée et même on s'en réclame ; en outre, la demande pour le travail est constante et élevée. Comme le changement d'emploi est souvent l'occasion d'une augmentation de la rémunération, dans un univers où le niveau moyen de la rémunération dépasse déjà le niveau moyen de la population générale de même niveau de scolarité, la sécurité d'emploi n'est pas une valeur propre à ce milieu, mais bien un repoussoir. Il en va de même de la syndicalisation, qui lorsqu'elle est invoquée par les professionnels (aucune question ne portait sur cet objet dans les entrevues), l'est souvent comme une image repoussoir d'un milieu de travail bureaucratisé auquel on ne veut pas appartenir. Le formalisme, les règles préétablies, l'uniformisation des conditions de travail sont des caractéristiques d'un modèle jugé inapproprié aux services à fournir, que rejettent les professionnels dans ces milieux.

Ces résultats ne sont pas automatiquement transférables à d'autres milieux de travail, même si on y pratique le travail en équipes, car les ESTE se caractérisent avant tout par l'importance du rôle régulateur du client et des pairs dans un contexte de très grande autonomie et de très grande mobilité.

En revanche, à notre avis, les résultats présentent de grandes probabilités de généralisation dans les secteurs d'emploi où le travail est géré par projets. Toutefois, le fait que ces travailleurs soient très qualifiés, que leur savoir hermétique les mette à l'abri du contrôle étroit par leurs chefs de projet et rende une partie d'entre eux difficilement remplaçables, ainsi que la très grande demande sur le marché pour leur compétence leur confère un pouvoir sans comparaison, par rapport à leur employeur et sur le marché du travail. Cette combinaison de facteurs favorables doit être prise en compte dans toute tentative de comparaison.

BIBLIOGRAPHIE

- ALVESSON, M. (2000). «Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies», *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1101-1123.
- ALVESSON, M. (1995). *Management of Knowledge-intensive Companies*, Berlin, Walter de Gruyter.
- ANDERSON-GOUGH, F., C. GREY et K. ROBSON (2000). «In the name of the client : The service ethic in two professional services firms», *Human Relations*, vol. 53, n° 9, p. 1151-1174.
- APPELBAUM, E. (2002). «The impact of new forms of work organization on workers», dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace*, Londres, Continuum Press, p. 120-148.
- ARTHUR, M.B. et D.M. ROUSSEAU (1996). *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford, Oxford University Press.
- AUTIER, F. et T. PICQ (2003). «Is the resource-based view a useful perspective for SHRM research? The case of the video game industry», Communication présentée au SASE 15th Annual Meeting on Socio Economics, Aix-en-Provence, France, 26-28 juin.
- BAILY, L. (1993). *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in the New Corporate World*, New York, Free Press.
- BÉLANGER, J., A. GILES et G. MURRAY (2002). «Towards a new production model : Potentialities, tensions and contradictions», dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *Work Employment Relations in the High-performance Workplace*, Londres, Continuum Press, p. 15-71.
- BÉLANGER, J., P.A. LAPOINTE et B. LÉVESQUE (2002). «Workplace innovation and the role of institutions», dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *Work Employment Relations in the High-performance Workplace*, Londres, Continuum Press, p. 150-180.
- BERREBI-HOFFMANN, I. (2002). «Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs?», *Sciences humaines*, vol. 125, p. 32-36.
- CAPPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work*, Boston, Harvard Business School Press.
- CARNOY, M. (2000). *Sustaining the New Economy, Work, Family, and Community in the Information Age*, New York, Russel Sage Foundation.
- CARTWRIGHT, S. et A. GALE (1995). «Project management : Different gender, different culture?», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 4, p. 12-16.
- CASTELLS, M. (2001) *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business and Society*, New York, Oxford University Press.
- CHASSERIO, S. et M.J. LEGAULT (2005). «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail!», *Recherches sociographiques*, vol. 46, n° 1, p. 119-142.

- CHASSERIO, S. et M.J. LEGAULT (2008a). « Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the new economy ! », *International Journal of Human Resource Management*, accepté pour publication.
- CHASSERIO, S. et M.J. LEGAULT (2008b). « Discretionary power of project managers in knowledge intensive firms and gender issues », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, accepté pour publication.
- COURPASSON, D. (2000). *L'action contrainte*. Organisations libérales et domination, Paris, Presses universitaires de France.
- DE FILIPPI, R.J. (2003). « Organizational models for collaboration in the new economy », *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.
- EDWARDS, P., J. GEARY et K. SISSON (2002). « New forms of work organization in the workplace: transformative, exploitative, or limited and controlled? », dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *Work Employment Relations in the High-performance Workplace*, Londres, Continuum Press, p. 72-119.
- EVETTS, J. (1997). « Women and careers in engineering: Management changes in the work organization », *Women in Management Review*, vol. 12, n° 6, p. 228-233.
- EVETTS, J. (1998). « Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering », *Women in Management Review*, vol. 13, n° 8, p. 283-290.
- FRIEDMAN, A. (1977). *Industry and Labor*, Londres, Macmillan.
- GADREY, J. (2000). *Nouvelle économie, nouveau mythe?*, Paris, Flammarion.
- GALE, A. et S. CARTWRIGHT (1995). « Women in project management: Entry into a male domain? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 2, p. 3-8.
- GILES, A., G. MURRAY et J. BÉLANGER (2002). « Introduction », dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *Work Employment Relations in the High-performance Workplace*, Londres, Continuum Press, p. 1-14.
- GODARD, J. (2001). « High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, p. 776-805.
- GRUGULIS, I., T. DUNDON et A. WILKINSON (2000). « Cultural control and the culture manager: Employment practices in a consultancy », *Work, Employment and Society*, vol. 14, n° 1, p. 97-116.
- GUEST, D.E. (1998). « Beyond HRM: Commitment and the contract culture », dans P. Sparrow, P. et M. Marchington (dir.), *Human Resource Management: The New Agenda*, Londres, FT Pitman Publishing, p. 37-51.
- GUEST, D.E. (1997). « Human resource management and performance: A review and research agenda », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, p. 263-276.

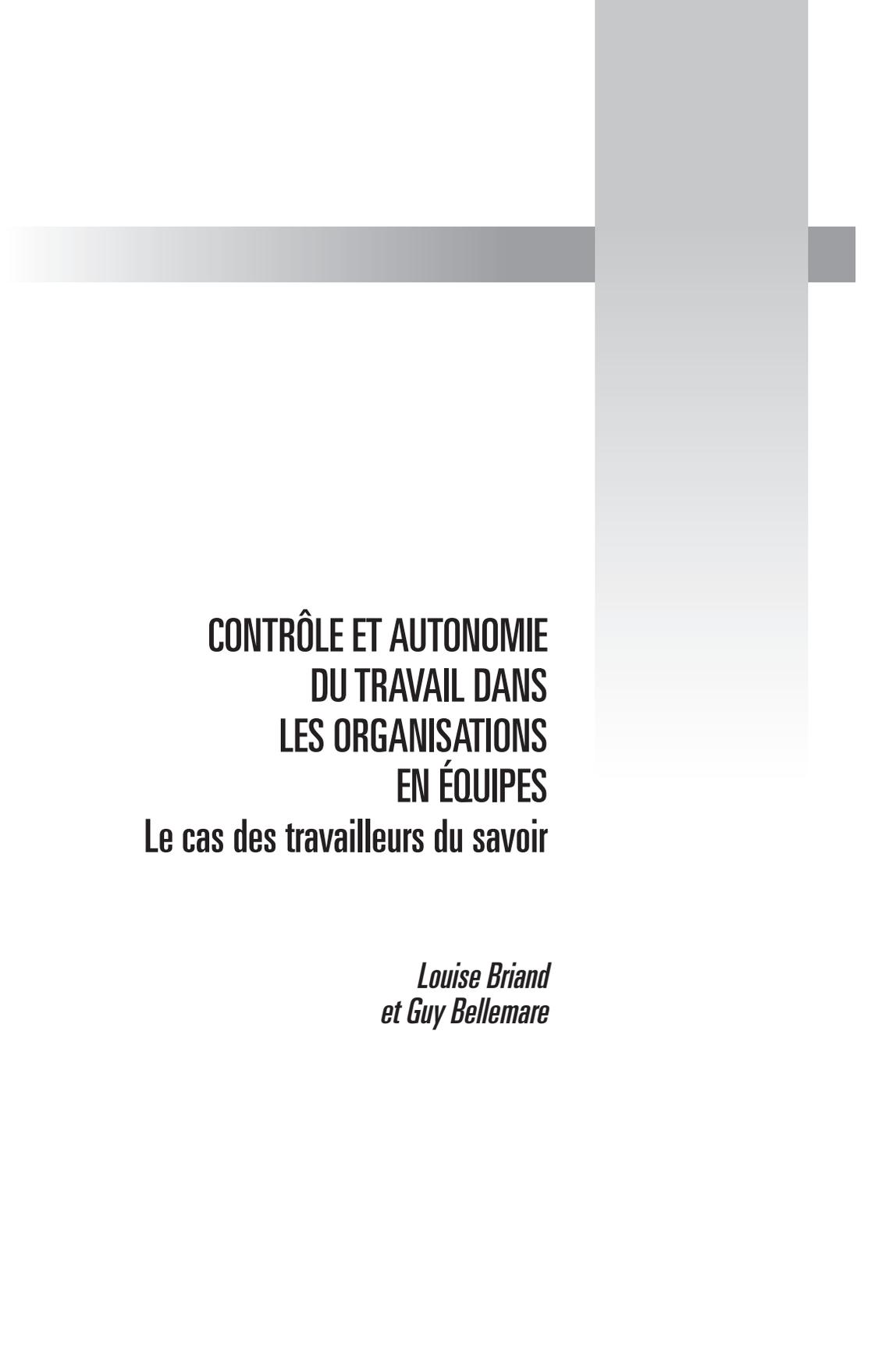
- JOHNSON, K.L., S. DONNA LERO et J.A. ROONEY (2001). *Recueil travail-vie personnelle 2001, 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*, Développement des ressources humaines Canada et Center for Families, Work and Well-Being.
- LEGAULT, M.J. (1988). «Le métier de chercheur scientifique en sciences sociales et la sociologie des professions», *Sociologie et sociétés*, vol. 20, n° 2, p. 163-176.
- LEGAULT, M.J. (2005). «Differential gender effects of project management and management by project on skilled professionals», dans S.K. Devine et J.-N. Grenier (dir.), *Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies – Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*, Actes du 41^e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) – Canadian Industrial Relations Association (CIRA), Concord (Ontario), ACRI-CIRA et Captus Press, p. 105-124.
- LEGAULT, M.J. et H. BELARBI-BASBOUS (2006). «Gestion par projets et santé mentale au travail dans la nouvelle économie», *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, vol. 8, n° 1, accessible en ligne : <www.unites.uqam.ca/pistes>.
- LEGAULT, M.J. et G. BELLEMARE (2008). «Emergent modes of labour regulation in management-by-project processes and theoretical issues for industrial relations», *Relations industrielles –Industrial Relations*, vol. 63, n° 4, p. 742-768.
- LEGAULT, M.J. et S. CHASSERIO (2003). «Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women». *Journal of International Women Studies*, vol. 4, n° 3, p. 108-128. <www.bridgew.edu/soas/jiws/May03/Family_Obligations.pdf>.
- LEGAULT, M.J. avec la collaboration de S. CHASSERIO (2004). *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*. Remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), 120 pages. <www.fqrsq.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>.
- LEGAULT, M.J. et S. CHASSERIO (2006). «La gestion de projets dans les services technologiques aux entreprises et ses effets de genre», *Regards sur le travail*, vol. 2, n° 3 (Revue du ministère du Travail du Québec, comité d'évaluation par les pairs), accessible en ligne : <www.travail.gouv.qc.ca/actualite/regardstravail/regardstravail-vol02-03.pdf>.
- LINCOLN, J.R. et A.L. KALLEBERG (1990). *Culture, Control and Commitment. Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LINHART, D. (2004). *La modernisation des entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, coll. «Repères».
- MARTUCCELLI, D. (2001). *Dominations ordinaires. Explorations de la condition moderne*, Paris, Éd. Balland.

- MURRAY, G., J. BÉLANGER, A. GILES et P.A. LAPOINTE (2002). *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace*, Londres, Continuum.
- PÉRILLEUX, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PERLOW, L.A. (1999). «The time famine: Toward a sociology of work time», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 57-81.
- PERRONS, D. (2002). «Gendered divisions in the new economy: Risks and opportunities». *GeoJournal*, vol. 56, n° 4, p. 271-280.
- ROBERTSON, M. et G. O'MALLEY HAMMERSLEY (2000). «Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension», *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n°s 2/3/4, p. 241-252.
- ROBERTSON, M. et J. SWAN (2003). «Control – What control? Culture and ambiguity within a knowledge-intensive firm», *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 831-859.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage.
- ROUSSEAU, D.M. et M.M. GRELLER (1994). «Human resources practices: Administrative contract makers», *Human Resources Management*, vol. 33, n° 3, p. 385-401.
- SIMPSON, R. (1998). «Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers», *British Journal of Management*, vol. 9, Special Issues, n° 1, p. 37-50.
- SINGH, V. et S. VINNICOMBE (2000a). «What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers», *Personnel Review*, vol. 29, n° 2, p. 228-258.
- SINGH, V. et S. VINNICOMBE (2000b). «Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden», *Gender, Work and Organization*, vol. 7, n° 1, p. 1-19.
- STEWART, T.A. (1999). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, New York, Doubleday Editions.
- STILES, P., L. GRATTON, V. HOPE-HAILY et P. MCGOVERN (1997). «Performance management and the psychological contract», *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 57-66.
- TREMBLAY, D.G. (2003). «Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail; une étude dans le secteur du multimédia», *Revue de Carriérologie*, vol. 9, n°s 1-2, p. 255-280.
- VON HELLENS, L.A., S.H. NIELSEN et E.M. TRAUTH (2001). «Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry», dans M. Serva (dir.), *Proceedings of the 2001 Association for Computing Machinery-Special Interest Group on Computer Personnel Research (ACM-SIGCPR) Conference*, San Diego, p. 116-131.
- WINN, J. (2001). «Techies in demand». *Boardwatch Magazine*, vol. 15, n° 5, p. 63-67.

PARTIE

3

**L'ÉVOLUTION
DE LA DOMINATION
AU TRAVAIL À TRAVERS
LES NOUVELLES
PRATIQUES DE GESTION
DES ENTREPRISES**



**CONTRÔLE ET AUTONOMIE
DU TRAVAIL DANS
LES ORGANISATIONS
EN ÉQUIPES**
Le cas des travailleurs du savoir

*Louise Briand
et Guy Bellemare*

Depuis plusieurs années, le management est caractérisé par la remise en cause de la bureaucratie moderne et la recherche de modèles capables d'enrayer l'organisation hiérarchique, afin de rendre les entreprises plus flexibles et de libérer l'initiative et l'autonomie des travailleurs. Cette remise en cause est souvent associée à l'«économie du savoir», un système économique qui repose sur la production et l'utilisation de l'information (OCDE, 2003). C'est dans ce contexte que se sont développées les formes organisationnelles «postbureaucratiques», notamment l'«organisation en équipes».

Si la remise en cause de la bureaucratie moderne¹ fait l'unanimité, les impacts des formes organisationnelles «postbureaucratiques» sur les travailleurs sont quant à eux incertains (Maravelias, 2003). Aussi, les nouvelles formes organisationnelles suscitent des inquiétudes parce qu'elles créent l'illusion que le contrôle est diffus (Reed, 1999), et qu'elles détournent l'attention des théoriciens de l'organisation en masquant les enjeux relatifs au contrôle organisationnel (Child, 2005) ou en minimisant l'importance (Delbridge et Ezzamel, 2005).

Ce texte vise à contribuer à la compréhension du contrôle sur les travailleurs du savoir et de l'autonomie des travailleurs dans les organisations du savoir recourant à la gestion par projet. Dans le présent texte, le contrôle réfère à un «processus par lequel la gestion est capable d'initier et de réguler la conduite des activités de sorte que les résultats de ces activités soient en accord avec les objectifs et attentes de la gestion» (Child, 2005). L'autonomie réfère pour sa part à la discrétion et à la maîtrise que peut exercer un travailleur dans la réalisation de son travail (Alvesson, 2004). Pour cette recherche, nous postulons que les entreprises du savoir s'appuient sur l'autonomie et le jugement de leurs employés et que ces caractéristiques rendent les pratiques de contrôles modernes, bureaucratiques, inadéquates et non pertinentes (Alvesson, 2004).

L'article est structuré de la manière suivante. Nous présentons une analyse de l'émergence et des caractéristiques de l'organisation en équipes (1). Nous développons une proposition qui vise à expliquer le contrôle sur les travailleurs du savoir – ou l'autonomie dont ils jouissent –, au sein des entreprises du savoir à gestion par projet (2). Nous présentons ensuite les résultats d'entrevues exploratoires menées auprès

1. Nous référons à la conception weberienne de la bureaucratie, bien qu'il soit admis que la bureaucratie existait bien longtemps avant Weber (Höpfl, 2006).

d'ingénieurs en informatique d'une entreprise du secteur des télécommunications (3) et nous analysons ces résultats à la lumière de la proposition développée (4). En guise de conclusion, nous présentons une discussion d'enjeux que révèle l'analyse des résultats empiriques et dégagons des pistes de recherches futures.

1. NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES, ORGANISATION EN ÉQUIPES ET CONTRÔLE

1.1. Émergence des nouvelles formes organisationnelles

Roy et Audet (2003) ont développé un cadre de référence qui permet de comprendre le sens des transformations en cours dans les organisations. Selon ce cadre, les transformations organisationnelles trouvent en effet une explication par le croisement de deux ensembles de décisions.

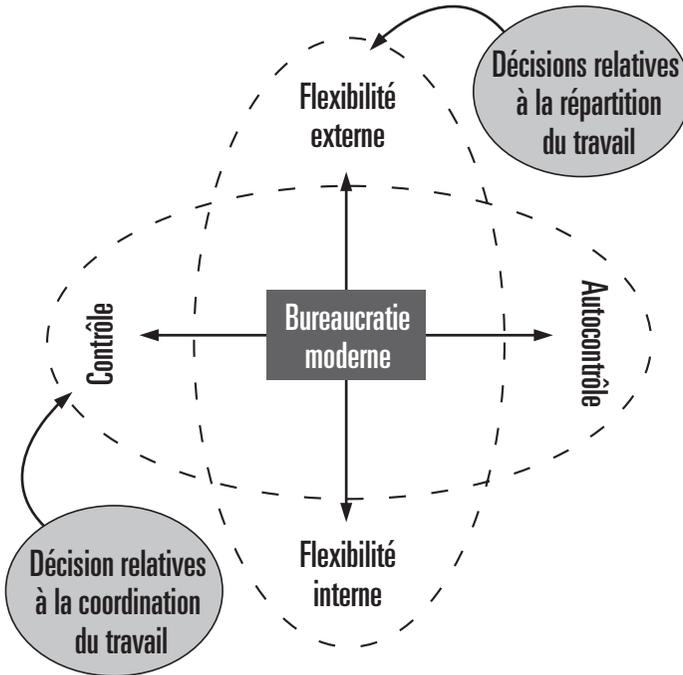
Le premier ensemble réfère à la « flexibilité que recherchent les organisations pour faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement externe et du marché » (Roy et Audet, 2003). Ainsi, la flexibilité est gérée par le biais de décisions relatives à la répartition du travail. Ces décisions traduisent les préférences des dirigeants sur la manière de faire face aux aléas de l'environnement et du marché : soit les dirigeants ont recours à des ressources externes, soit ils s'appuient sur des ressources internes polyvalentes, capables de s'adapter rapidement.

Le deuxième ensemble renvoie pour sa part au « degré de tolérance à l'incertitude dans l'exécution du travail » (Roy et Audet, 2003). Le niveau de tolérance est géré par des décisions en matière de mécanismes de coordination et d'encadrement des unités de travail ou, plus précisément, par les choix relatifs au contrôle.

Dans l'ensemble, Roy et Audet (2003) suggèrent que les formes organisationnelles constituent le résultat de décisions relatives à la forme de flexibilité privilégiée par les dirigeants, et qu'elles expriment la volonté de ces derniers d'accroître, ou non, l'autonomie ou l'autocontrôle des travailleurs.

FIGURE 1

Axes de transformation de l'organisation



Source : Roy et Audet, 2003.

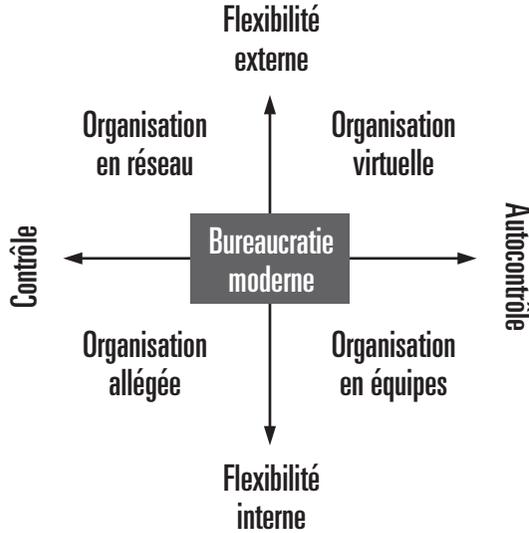
1.2. Formes organisationnelles, organisation en équipes et contrôle

Le cadre de référence développé par Roy et Audet (2003) suggère qu'il existe plusieurs formes alternatives à la bureaucratie moderne (figure 2), et que ces diverses formes traduisent des choix différenciés, voire opposés, aux chapitres de la répartition du travail et des modalités de coordination et de contrôle de ce travail.

En effet, l'organisation en réseau signifie que les dirigeants d'une entreprise choisissent de faire appel à des ressources externes et de maintenir le contrôle des processus.

FIGURE 2

Nouvelles formes organisationnelles



Source : Roy et Audet, 2003.

Dans l'organisation virtuelle, le recours à des ressources externes est aussi privilégié, mais il s'accompagne de la volonté d'accroître l'autonomie des unités de travail. Lorsque les dirigeants choisissent plutôt de recourir à des ressources internes pour faire face aux incertitudes de l'environnement externe, et de maintenir un encadrement des unités de travail, ils optent alors pour une organisation bureaucratique, mais allégée, c'est-à-dire aplatie. *A contrario*, si les dirigeants choisissent de laisser libre cours à l'autonomie des travailleurs, on observe alors la mise en place de l'organisation en équipes. L'entreprise se conçoit alors comme un amalgame d'équipes² qui se font et se défont au gré des projets. C'est cette caractéristique qui confère à l'organisation en équipes la qualité d'être un mode d'organisation peu coûteux et facilement adaptable (Hobday, 2000).

2. Signalons que l'organisation en équipes peut aussi inclure des ressources externes (Hobday, 2000, Sydow, Lindkvist, De Filippi, 2004). C'est le cas notamment lorsqu'un projet requiert une ou des expertises inhabituelles, ou encore parce qu'il comporte des tâches routinières que des membres de l'équipe décident d'impartir à des ressources externes.

2. POUR UNE ANALYSE CRITIQUE DU CONTRÔLE/AUTONOMIE DANS LES ORGANISATIONS EN ÉQUIPES

Ainsi, pour Roy et Audet (2003), l'organisation en équipes implique l'abandon des liens hiérarchiques et elle exprime clairement une volonté de rompre avec le contrôle afin de libérer l'initiative des travailleurs. Pour d'autres (notamment Clegg et Courpasson, 2004 ; Hodgson, 2004), l'organisation en équipes signifie plutôt que le contrôle est réinventé, voire renforcé, puisque cette forme organisationnelle s'accompagne généralement de la controversée *project management technology*. Aussi, l'organisation en équipes serait porteuse d'objectifs difficilement réconciliables, puisqu'elle vise à la fois à permettre l'exercice de l'autonomie de travailleurs hautement qualifiés et à assurer la coordination des activités dans le temps et dans l'espace (De Filippi et Arthur, 1998 ; Sydow, Lindkvist, De Filippi, 2004).

Ces thèses dichotomiques réfèrent plus largement à la distinction bureaucratie/postbureaucratie. Heckscher et Donnellon (1994) sont parmi les premiers à avoir posé le débat en ces termes dans les sciences de l'organisation. Pour eux, la postbureaucratie est un modèle qui se caractérise par peu de paliers hiérarchiques, des frontières intra- et extraorganisationnelles mouvantes, le recours à une main-d'œuvre contingente, au travail d'équipe et à des processus de décision consensuels³.

Face à ces thèses dichotomiques, nous suggérons que les enjeux du contrôle dans les entreprises organisées en équipes – conduites selon les préceptes de la gestion de projet –, exigent un approfondissement de la recherche (Hodgson, 2002 ; Keagan et Turner, 2002 ; Kock, 2004). Nous poursuivons donc les objectifs de contribuer au renouvellement de la recherche en matière de contrôle (Barker, 2005 ; Malmi et Brown, 2005 ; Edwards, 2006), et de soutenir l'élargissement du programme de recherche dans le champ de la gestion de projet (Cicmil et Hodgson, 2006). Conséquemment, nous opposons donc à la proposition de Roy et Audet (2003) la thèse que l'organisation en équipes et, plus généralement, les formes organisationnelles, ne permettent pas d'appréhender et de comprendre les transformations du contrôle exercé sur les travailleurs du savoir ou l'autonomie dont jouissent ces derniers.

3. Pour un exposé et une discussion approfondie de cette question, voir le numéro thématique de Harris et Höpfl (2006), tiré du *Journal of Organizational Change Management* et intitulé « Organization in the Age of Post-bureaucracy ».

(Par la suite, nous référons à cette dyade de la manière suivante : contrôle/autonomie.) Nous proposons plutôt que les transformations du contrôle/autonomie s'expliquent par la re-configuration des ressources présentes dans un contexte spécifique et qu'il faut pour cela concevoir le contrôle/autonomie comme une dualité et un territoire fragmenté en zones que se disputent les acteurs d'un système social donné.

Dans les lignes qui suivent, nous expliquons brièvement les deux principaux éléments que comporte notre proposition, à savoir l'idée de contestation et celle de fragmentation.

2.1. Le contrôle/autonomie : un territoire contesté

Notre proposition repose en premier lieu sur la prémisse que la bureaucratie est née d'un projet d'ordre économique et social fondé sur la domination (Weber, 1971 ; Chandler, 1977 ; Wren, 1994). Mais, parce que dans les systèmes sociaux, l'ordre est davantage un « modèle ouvert » (*loose synonym for pattern*, Giddens, 1993) qu'un mode d'organisation formel, la bureaucratie est reproduite ou transformée au gré de l'activité humaine et des conséquences intentionnelles et non intentionnelles des actions dans la modernité et dans la modernité avancée. Dans ce cadre, la domination, tout comme le pouvoir, ne sont pas conçus comme forcément négatifs ni unilatéraux. Le pouvoir est la capacité transformatrice dont dispose chaque être humain. Les relations entre humains produisent des relations d'autonomie et, en même temps, de dépendance. Ces relations engendrent une dialectique du contrôle qui caractérise toute interaction sociale, quel que soit le nombre d'acteurs mis en jeu. Le pouvoir opère à travers l'utilisation des capacités de transformation telles que générées par les structures de domination. « La domination dépend de la mobilisation de deux types de ressources » (Giddens, 1987, p. 82) : les ressources d'allocation et les ressources d'autorité. « Le pouvoir n'est pas, comme tel, un obstacle à la liberté ou à l'émancipation. Il est leur médium – toutefois, il serait ridicule, assurément, d'ignorer ses propriétés contraignantes. L'existence du pouvoir présuppose celle de structures de domination grâce auxquelles il opère, en "circulant en douceur" dans les procès de reproduction sociale... » (Giddens, 1987, p. 319). Chez Giddens, en vertu de la dialectique du contrôle, les structures de domination sont toujours asymétriques, mais jamais absolues (Arts, 2000, p. 525). « *Domination is not conceived as simply imposed upon agents who lack the resources to resist this imposition. Rather, structures of domination, as asymmetrical*

distributions of resources, are routinely and repeatedly regenerated as agents draw upon the more or less numerous and effective forms of resources available to them during the course of system reproduction» (Cohen, 1989, p. 153). Pour Giddens, (1981, p. 50), donc, «*domination refers to structured asymmetries of resources drawn upon and reconstituted in such power relations»*.

Nous formulons donc l'hypothèse que le contenu de la bureaucratie dépend de sa capacité à contrôler l'activité collective et que c'est précisément sa capacité – ou son impuissance – qui explique sa reproduction et sa transmutation. De ce point de vue, les formes organisationnelles dites «*postbureaucratiques*» ne sont ni plus ni moins qu'une forme évolutive de la bureaucratie, et les pratiques de gestion qui se succèdent se conçoivent comme des «*théories-en-usage*». «*Un ensemble de croyances formulées de façon discursive auxquelles adhèrent des acteurs*» (Giddens, 1987), qui délimitent des épisodes, plus ou moins longs, de l'histoire de la bureaucratie.

L'expression «*pratiques de gestion*» désigne tant les formes organisationnelles (hiérarchique, gestion par projet, réseau, etc.) que les outils de gestion qui y sont associés (autorité centrale, règles, gestion de projet, travail précaire, sous-traitance, restructuration, normes de qualité ISO, etc.). Lorsque des pratiques de gestion persistent dans le temps et dans l'espace, elles deviennent des clés de la reproduction de la bureaucratie; inversement, lorsqu'elles évoluent dans le temps et dans l'espace, elles se conçoivent comme des clés de la transmutation de la bureaucratie.

La bureaucratie peut, par ailleurs, se concevoir comme une «*dynamique politique*», comme «*un projet que les gouvernants doivent toujours travailler, solidifier et justifier*» (Courpasson, 2000). Cohen (1989, p. 160) l'explique ainsi : «*Since administered systems presuppose the intentional coordination and control of activities reproduced across time-space, activities which are aspects of the socially constituted world, authoritative resources take a considerable significance in the exercise of administrative power.*» Mais, parce que les dirigeants ne sont pas les seuls à vouloir exercer le contrôle (Child, 2005), parce que tout administré peut se concevoir comme un acteur compétent (Audet, 1986), et puisqu'on observe de fortes tendances à la fragmentation organisationnelle (Reed, 1989 ; Reed, 1996) ainsi que la multiplication des légitimités à prétention fédérative (Kochan, Batt et Dyer, 1992 ; Chandler et Daems, 1979), le contrôle/autonomie constitue un territoire sans cesse disputé.

Ainsi, nous affirmons qu'il n'y a pas lieu de conclure au déclin du contrôle, mais qu'il faut plutôt réviser la perspective d'analyse et rechercher de nouvelles explications.

2.2. Le contrôle/autonomie : un territoire fragmenté en zones

Notre proposition est de plus fondée sur les résultats d'une étude de cas d'un centre de recherche voué au développement international (Briand et Bellemare, 2006), dans lequel une réforme importante a été opérée. Dans ce cas, la réforme traduisait la volonté de la direction de rompre avec le modèle bureaucratique et d'adopter l'organisation en équipes. Nous avons pu observer, entre autres choses, l'abandon de la structure hiérarchique, l'abolition des divisions fonctionnelles et la constitution d'équipes de projets multidisciplinaires autogérées. Toutefois, la réforme s'est avérée peu probante au chapitre de l'autonomie. De fait, et contre toute attente, la réforme est devenue synonyme de rigidité et de perte d'autonomie pour des travailleurs pourtant hautement qualifiés. L'analyse qui a été faite de la réforme a en effet montré que les dirigeants de cette entreprise ont réussi à implanter l'organisation en équipes et 1) à introduire une programmation institutionnelle, 2) à renforcer le contrôle budgétaire, 3) à établir des indicateurs de performance individuelle, et 4) à instituer un mode de dotation par contrats à terme assurant à l'entreprise une « force de travail contingente ».

Bref, dans cette entreprise, l'organisation en équipes a été vécue comme une expérience de type *back to the future*, la réforme ayant engendré un nouvel ordre fondé sur un mode de gouverne centralisé.

Ainsi, même si la rupture avec le contrôle bureaucratique a été décisive, les gains d'autonomie des travailleurs qui sont généralement associés à l'organisation en équipes ont, à première vue, été jugés équivoques. Une analyse plus poussée a de plus révélé que la réforme permettait aux dirigeants de contrôler davantage le programme de recherche, une des zones que les travailleurs avaient historiquement occupée, de même que les rapports des travailleurs avec les bénéficiaires des programmes. Aussi, l'organisation en équipes, doublée de la dotation par contrats et de l'établissement d'indicateurs de performance individuelle, a offert aux dirigeants la possibilité d'investir une nouvelle zone de contrôle sur les travailleurs : le mode de dotation et d'évaluation ayant conféré aux dirigeants une influence sur les choix de vie des travailleurs (fonder une famille ou acquérir une propriété, par exemple).

Enfin, la notion de zones de contrôle/autonomie est aussi fondée sur la typologie des ressources développée par Giddens (1987). Une typologie qui suggère que le pouvoir et la domination peuvent s'exercer par la mobilisation de deux types de ressources : des ressources d'allocation et des ressources d'autorité. La typologie permet donc de préciser le contenu des pratiques de gestion, puisqu'elle offre la possibilité de les analyser en tant que dispositifs qui procurent du contrôle sur les ressources matérielles ou sur les personnes.

La typologie permet de plus de reconnaître six leviers de contrôle, soit trois pour chacun des deux types de ressources (tableau 1) : les caractéristiques matérielles, les moyens de production, les biens produits, l'organisation de l'espace-temps, la production/reproduction du corps et les chances de vie.

TABLEAU 1

Ressources d'allocation et d'autorité

<i>Ressources d'allocation</i>	<i>Ressources d'autorité</i>
1. Caractéristiques matérielles de l'environnement (matières premières, sources de pouvoir matériel)	1. Organisation de l'espace-temps (constitution spatiotemporelle des sentiers et des régions)
2. Moyens de production/reproduction matérielle (instruments de production, techniques)	2. Production/reproduction du corps (organisation et relations des êtres humains en association mutuelle)
3. Biens produits (artefacts créés par l'interaction de 1 et 2)	3. Organisation des chances de vie (constitution des chances d'autodéveloppement et d'expression de soi)

Source : Giddens, 1987, p. 320.

Afin d'adapter la typologie au contexte des entreprises, nous proposons d'assimiler les ressources d'allocation 1) aux ressources et capital physique, 2) à l'expertise, connaissances et processus administratif et de production requis pour réaliser une activité, 3) à la définition du bien/service à produire. Les ressources d'autorité sont pour leur part assimilables 1) au contrôle que peuvent exercer des acteurs dans des régions de l'entreprise (services, divisions, bureaux, équipes) pour se constituer de manière distincte, 2) à la capacité d'un acteur ou groupe d'acteurs

d'organiser l'action d'acteurs externes à son groupe formel d'interaction, et 3) à la capacité d'un acteur ou groupe d'acteurs d'influencer ses possibilités de développement ou d'expression, et celles d'autres acteurs.

Ainsi, nous proposons que le contrôle/autonomie constitue non seulement un territoire à disputer, mais un territoire fragmenté en zones. De plus, nous suggérons que les six ressources d'allocation et d'autorité constituent autant de zones de contrôle/autonomie et que l'emprise sur ces zones évolue au gré de la structuration sociale du système social concerné. La proposition ouvre donc sur la possibilité de relativiser les dichotomies (Alvesson et Thompson, 2005 ; Maravelias, 2003) et de résoudre les paradoxes qui entourent le contrôle/autonomie dans un contexte de transformations des formes organisationnelles (Delbridge et Ezzamel, 2005 ; Boltanski et Chiapello, 1999)⁴.

Dans les pages qui suivent, nous présentons et analysons les résultats d'une étude exploratoire menée dans une entreprise de télécommunications – ayant adopté le mode d'organisation en équipes –, afin de tester le potentiel explicatif de notre proposition.

3. MÉTHODOLOGIE

Il s'agit d'une recherche exploratoire, puisque les connaissances sur la gestion de projets dans les entreprises organisées en équipes sont peu développées. En fait, les écrits sur la gestion de projet sont nombreux, mais les connaissances factuelles concernant le fonctionnement sont encore peu développées comme le signalent Cicmil, Williams, Thomas et Hodgson (2006) : « *We know very little about the "actuality" of project based working and management.* » Nous présentons donc une analyse essentiellement descriptive des données.

Les données que nous présentons ci-après ont été recueillies par l'examen et l'analyse des documents d'entreprise (rapports annuels, site Web, organigrammes, etc.), et au moyen d'entrevues semi-structurées

4. Une étude récente du cas des pratiques de travail et de contrôle dans 90 milieux de travail en Suède conduit également à rejeter la dichotomie bureaucratie/post-bureaucratie en montrant que les pratiques associées à l'une et l'autre coexistent dans un même milieu de travail (Bolin et Härenstam, 2008).

réalisées avec trois (3) membres d'une même équipe de conception de logiciels (concepteur de logiciel, chef d'équipe, gestionnaire) au sein d'une entreprise de télécommunications. Plus précisément, il s'agit d'une équipe de concepteurs de logiciels pour des entreprises de télécommunications. Les concepteurs travaillent à un niveau élevé du savoir, puisqu'il s'agit de créer des logiciels complexes et originaux. Signalons de plus que les résultats sont fragmentaires, puisque le travail réalisé à ce jour ne constitue que le prélude d'un programme de recherche beaucoup plus vaste portant sur quatre (4) entreprises de télécommunications de la région de la capitale nationale du Canada (Ottawa-Gatineau), aussi appelée la « Silicon Valley North » (Shavinina, 2004) par les membres de la communauté de la haute technologie.

La grille d'entrevue comportait les thèmes suivants : la planification, l'encadrement, l'organisation et le contrôle du travail, afin d'en comprendre les transformations dans un contexte d'organisations en équipes, animées par la gestion de projet. Plus précisément, lors des entrevues et de l'analyse des documents, nous nous sommes attardés à l'histoire de l'entreprise, aux principaux produits/services offerts, à la structure organisationnelle, aux mécanismes de planification (stratégique et opérationnelle), aux dispositifs d'encadrement et de coordination du travail et aux pratiques de contrôle.

Afin de recruter des participants, nous avons au préalable obtenu l'approbation de réaliser des entretiens auprès de la direction de l'entreprise. À la suite de ce premier contact, nous avons établi une liste des personnes à rencontrer. En vertu de considérations éthiques, nous avons dans un premier temps communiqué par téléphone avec les personnes identifiées pour les informer de notre projet de recherche, et pour connaître leur intérêt à participer à celui-ci. Nous avons pris le soin de répondre à toutes leurs interrogations concernant ce projet. À la fin de cette conversation, nous avons été en mesure de fixer l'endroit et la date de l'entretien. Les rencontres ont eu lieu dans les bureaux de l'entreprise, mais parfois à l'extérieur de ceux-ci selon la disponibilité des répondants. Des formulaires de consentement ont été signés par les informateurs. Les entrevues ont été menées par un chercheur assisté d'une étudiante. Elles ont été enregistrées sur bande audio et les comptes rendus intégraux ont ensuite été retranscrits afin de permettre la codification des données à l'aide du logiciel NVivo. La codification initiale a été calquée sur la grille d'entrevue, et des ajouts ont été effectués afin de refléter l'essence des propos qu'ont tenus les informateurs.

L'analyse des données présentée dans ce texte touche essentiellement la description des projets, pratiques et résistances en cours des acteurs eu égard à l'autonomie/contrôle du travail. Le caractère exploratoire de la recherche ne permettait pas d'approfondir davantage l'analyse, vu l'absence de prise en compte de la perspective historique de développement de ces pratiques. Il n'y a pas eu, à ce stade préliminaire de la recherche, d'informations recueillies sur la capacité des acteurs sociaux à transformer...

En dépit des limites inhérentes à la quantité de données recueillies, nous croyons que l'analyse qui suit permet de supporter la proposition voulant qu'il existe des zones de contrôle/autonomie, et de montrer que ces zones sont occupées par les divers groupes d'acteurs (gestionnaires et travailleurs du savoir notamment) *indépendamment* de la forme organisationnelle qui prévaut dans l'entreprise. Seule une étude empirique plus étendue et approfondie (en cours de réalisation) permettra d'expliquer les transformations de ces zones d'autonomie/contrôle.

4. RÉSULTATS

Dans les pages qui suivent, nous dressons à grands traits le portrait d'une entreprise et décrivons sommairement les mécanismes de coordination et de contrôle qui prévalent dans une équipe de conception de logiciels. Ensuite, nous analysons les données à la lumière de quelques-uns des paramètres contenus dans la typologie présentée précédemment afin d'en démontrer le potentiel explicatif.

4.1. L'équipe et le contexte d'entreprise

L'équipe, travaillant à Ottawa, opère au sein d'une entreprise multinationale dont le siège social est situé au sud des États-Unis. Cette entreprise produit des logiciels de télécommunication pour près de 200 grandes entreprises réparties un peu partout dans le monde, en plus d'être liée par plusieurs ententes stratégiques avec d'importants producteurs internationaux de systèmes de communication. Au moment de l'enquête, l'entreprise offrait à ses clients cinq lignes de produits, qui constituent autant de directions générales à l'intérieur de l'entreprise. Nous nous sommes intéressés à une équipe de la direction générale « Service

activation», dans laquelle sont conçus des logiciels qui permettent aux entreprises clientes d'activer des services complexes de gestion de réseaux informatiques.

Signalons que cette direction générale constituait autrefois un secteur d'une grande entreprise canadienne de télécommunications, active à l'échelle mondiale, qui a accusé durement l'éclatement de la bulle technologique du début des années 2000. Notons de plus que les concepteurs de cette direction générale avaient évolué dans des conditions stimulantes avec leur ancien employeur : l'entreprise était en phase intensive de recherche et développement et les ressources monétaires et humaines étaient abondantes. Pour les concepteurs, la mondialisation s'était donc toujours présentée sous un angle positif, et les progressions de carrière et salariale étaient très satisfaisantes, jusqu'à ce que soient enclenchées des opérations de mises à pied et de recentrage des activités.

L'acquisition de la direction générale par l'entreprise américaine avait stabilisé la situation, mais pour un temps seulement. Après l'acquisition, les concepteurs d'Ottawa sont jumelés avec des concepteurs d'une équipe d'une filiale londonienne : cela permettant de stimuler le partage des connaissances sur le produit et sur les clients. Puis, un jour, les deux bureaux sont mis en compétition et le bureau de Londres est fermé. Cette phase de « mondialisation » fait comprendre à tous que leur situation d'employé est fragile. Cette perception se radicalise alors que l'entreprise sous-traite de plus en plus de tâches – en Inde notamment –, et que commencent les vagues de mises à pied. En quatre ans, le nombre d'employés à Ottawa passe de 250 à 60. Les impératifs de rentabilité du siège social américain ont raison de la stratégie de l'ancienne administration fondée sur la recherche et le développement et la mise en valeur du capital humain.

De plus, les relations des concepteurs avec les employés du sous-traitant indien sont difficiles. Compte tenu du caractère spécialisé des logiciels et du support à apporter aux clients, les employés du sous-traitant indien doivent être supervisés étroitement par les concepteurs d'Ottawa. Aussi, de l'avis des concepteurs, le sous-traitant indien choisi par le siège social est l'un de ceux qui paient le moins bien ses concepteurs avec pour conséquence que le taux de roulement des concepteurs indiens est très élevé, et que « tout est toujours à recommencer ». C'est une situation qui heurte une valeur importante de l'éthique professionnelle des concepteurs d'Ottawa, à savoir la fierté d'offrir un service

de qualité aux clients. Enfin, les concepteurs d'Ottawa se remémorent le sort qu'ont connu les concepteurs londoniens et craignent qu'un jour ce soit leur tour ; d'autant plus que la direction ne tolère pas la contestation, comme en fait foi l'extrait qui suit :

Je me rappelle un meeting [...] Une des premières fois qu'on rencontrait un haut dirigeant des États-Unis, notre VP engineering. Quelqu'un a posé une question [...] Ça remettait en cause les décisions de la haute direction [...] Il s'est fait répondre, carrément, puis assez sèchement, qu'il était chanceux d'avoir encore une job puis d'être encore là. Le message était clair, net et précis. Faites ce qu'on vous dit, puis ne rouspétez pas trop. (un concepteur)

4.2. La planification du travail

Le travail de conception suit généralement la même procédure. Dans l'entreprise, il appartient en effet au gestionnaire de produit (*product line manager*) d'identifier les occasions d'affaires. Une fois les occasions identifiées et les fonctionnalités générales du logiciel définies avec le client, ce gestionnaire discute du « projet » avec un directeur. Ensemble, ils définissent l'architecture globale du nouveau logiciel, ils rencontrent des chefs d'équipes et ils discutent des délais et ressources nécessaires à sa réalisation. C'est alors que l'équipe prend forme, puisque des concepteurs sont désignés pour en faire partie. À cette étape, des concepteurs sont invités à participer, selon leur expérience et expertise, à la définition technologique du produit et à la planification de sa réalisation. Signalons toutefois que pour les membres de l'équipe, la participation a toutefois beaucoup changé depuis le rachat par l'entreprise américaine : le concepteur est en effet d'avis que l'acquisition a marqué le passage d'un mode de gestion participatif à « *une approche très traditionnelle dans laquelle il y a un boss qui dit ce qui doit être fait et puis, c'est ça que tu fais* ».

4.3. L'encadrement

En général, le ratio d'encadrement d'une équipe est élevé. Il varie entre 1 pour 5 et 1 pour 8 selon une structure assez courante : un gestionnaire, un chef d'équipe et des concepteurs. Les gestionnaires (*manager* et *team leader*) fondent leur légitimité sur leurs habiletés d'animateur, mais aussi sur leur grande expertise technique. C'est qu'une partie importante de

leur temps de travail (40 à 50% pour le gestionnaire, 70 à 80% pour le chef d'équipe) consiste à planifier, structurer et aider à la résolution de problèmes complexes liés au développement du logiciel.

Le directeur a la responsabilité générale d'organiser le plan de travail et de voir à doter les équipes des ressources nécessaires : les effectifs humains (en nombre et en fonction des connaissances et compétences requises) et le matériel. Au sein de l'équipe de travail, il voit aussi à la distribution des tâches, à la direction et à l'évaluation du personnel. Sur le plan technique, le directeur est aussi responsable de plusieurs aspects. Ainsi, il aide l'équipe à se fixer des objectifs, à assurer le traitement des problèmes au jour le jour et à produire les rapports de performance du système. Enfin, il a aussi la responsabilité de voir à ce que l'équipe maintienne un bon climat de travail.

4.4. La coordination du travail et le contrôle du travail

Dans l'entreprise, la coordination repose essentiellement sur les rencontres d'équipe. Au début d'un projet, les rencontres visent à préciser les fonctionnalités du logiciel et à découper le projet en tâches que l'on projette ensuite dans le temps. Par la suite, les rencontres, de durées et de fréquences variables (de quelques minutes à quelques heures, quotidiennement ou hebdomadairement), servent à « mettre les pendules à l'heure » et à vérifier le développement adéquat du produit. Les rencontres d'équipe permettent aussi de contrôler le travail des personnes, puisqu'elles constituent l'occasion de savoir où chacun est rendu dans son travail, de vérifier que les responsabilités sont bien assumées et que les délais de production sont respectés. Enfin, les rencontres permettent de voir à ce que personne ne soit isolé avec des difficultés qui pourraient mettre en péril le projet tout entier. Globalement, les rencontres visent à faire en sorte que tous les membres de l'équipe aient accès aux mêmes informations, qu'il s'agisse d'informations relatives au logiciel lui-même ou concernant des aspects administratifs.

Depuis les dernières mises à pied, l'équipe a été divisée en deux : un premier groupe s'occupe du soutien aux clients, et un second qui travaille au design des nouveaux produits, essentiellement les nouvelles versions des logiciels. Nous traiterons essentiellement l'organisation du travail du groupe de support, mais examinerons à la fin de cette section quelques éléments relatifs au groupe de design.

Dans la section du service de support aux clients, il existe «trois lignes» de support. Dans cette recherche, c'est la troisième ligne de service qui fait l'objet de notre enquête, celle qui fait appel au niveau de savoir le plus élevé. L'essentiel du travail des concepteurs de la troisième ligne consiste à intervenir lorsque des problèmes de fonctionnement des logiciels exigent un nouveau travail de programmation. Cette ligne est aussi chargée de résoudre les problèmes des nouveaux logiciels conçus par la section du design.

Signalons que les concepteurs du service de support ont eux-mêmes fait partie de la section design dans le passé et qu'ils seront appelés à y retourner, car ils évitent de se faire «enfermer» dans le service de support. C'est en effet une section qui ne permet pas aux concepteurs de maximiser leur valeur sur les marchés interne et externe de l'emploi, puisque les compétences qu'ils développent dans ces activités de support sont moins appréciées. Il y a donc rotation des concepteurs au cours d'une même année entre les équipes de support et celle du design. Par ailleurs, les concepteurs affectionnent cette façon de faire, puisqu'elle leur permet d'améliorer leur qualité de vie : la rotation leur permet non seulement de partager les connaissances, mais aussi de répartir les périodes de disponibilité sur appel les soirs, les nuits et les fins de semaine. L'entreprise bénéficie de cette rotation des postes, car elle s'assure ainsi d'un certain transfert de connaissances entre les concepteurs et les sections. Surtout, la rotation cautionne la mise à niveau des capacités des concepteurs du support, ce qui les rend capables de supporter les clients même lorsque les problèmes soulevés concernent les toutes dernières versions des logiciels.

L'organisation du temps de travail dans une journée de travail s'effectue selon trois étapes. Le courriel ou son chef d'équipe peut lui avoir signalé des urgences. La priorisation des tâches s'effectue à partir de critères de décision adoptée en réunion avec le chef d'équipe : ordre de priorité des clients, problème couvert par le contrat ou pas, etc. Ensuite, le travail de résolution de problèmes et de programmation débute. Mais le plan de travail de la journée et de la semaine peut changer à tout instant puisque des nouvelles priorités, des problèmes plus urgents, des livrables davantage prioritaires peuvent survenir. Signalons que cette réalité est aussi celle des concepteurs de la section design. En fait, dans l'équipe, tous les employés travaillent sur plusieurs projets à la fois et les priorités des uns et des autres se bousculent

constamment. Le gestionnaire que nous avons rencontré a réagi spontanément lorsque la question de l'organisation du travail a été posée : de son point de vue, il faut plutôt parler de la « désorganisation du travail ».

De prime abord, il y a, dans l'entreprise, une organisation du travail permettant de « vérifier le code », c'est-à-dire qu'il existe des unités de travail dont la tâche consiste à vérifier le design et le programme en tant que tel. L'équipe de vérification teste le code qu'un employé a soumis. La vérification tente d'assurer la qualité du travail du concepteur et, globalement, celle de l'équipe. Nous avons relevé des mécanismes de contrôle d'inspiration bureaucratique dans l'équipe. Nous décrivons et commentons brièvement chacun des mécanismes observés.

- Le contrôle du rendement par le nombre de lignes de codes

Par ce mécanisme, on compile et compare le nombre de lignes de codes que les concepteurs réalisent au cours d'une période donnée (jour, semaine, etc.). Il s'agit d'un contrôle dont la pertinence est fortement remise en question, à en juger par les propos d'un concepteur :

[...] c'est plus ou moins mesurable [...] Parce que le nombre de lignes de codes [...] moi je peux trouver une solution très innovatrice qui va être faite en dix lignes qui va faire ce qu'un autre pourrait faire en, je sais pas moi, en cinq cent lignes. C'est quoi qui est le plus valable ? D'avoir produit beaucoup de lignes ? (un concepteur)

Surtout, cette mesure peut induire des comportements pervers, puisque les concepteurs peuvent en venir à produire des solutions qui ont plus de lignes de code, mais qui, du coup, rendent les logiciels plus lents, voire plus coûteux à opérer.

- Le contrôle du rendement par les feuilles de temps

Le contrôle par les feuilles de temps consiste à mesurer et à comparer le nombre d'heures travaillées par chacun des individus à intervalles réguliers. Signalons que le temps supplémentaire n'est pas rémunéré dans l'équipe.

Ce type de contrôle pose aussi problème selon un concepteur. Par exemple, selon lui, le temps passé au travail devant un ordinateur ne dit rien sur ce qu'il y fait exactement :

Qu'est-ce qui te dit que je pars pas dans la lune... ou que je pars de mon bureau en laissant l'écran allumé puis le logiciel fonctionner... On nous fait plus de pression pour rentrer le soir et la fin de semaine, puis l'overtime est pas payé, on est payé à la semaine. Mais ces pressions jouent peu car vu qu'ils ont l'horaire flexible, l'absence d'un concepteur de son bureau ne veut rien dire. (un concepteur)

Surtout, le nombre d'heures pour effectuer une tâche peut varier d'une personne à l'autre en raison de l'expérience, par exemple.

C'est quoi qui est le plus valorisé? C'est celui qui a pris quinze heures parce que ça lui prend plus de temps? Si on y va sur les résultats ça devrait être celui qui a pris cinq heures. Ça lui en a pris beaucoup moins puis il peut faire autre chose après. Mais, c'est ça qui est un peu ambigu. C'est qu'on veut axer sur les résultats mais en même temps, il faut être là beaucoup d'heures [parce que] c'est bien vu. (un concepteur)

- Le contrôle du rendement par les activités

Le contrôle du rendement par activités consiste à mesurer le temps consacré pour une activité ou une tâche particulière et à comparer cette mesure au temps estimé pour cette même activité ou une activité semblable. Ce mécanisme serait efficace, de l'avis d'un gestionnaire :

La façon dont les estimés sont faits c'est... on fait ça en comparant les fonctionnalités avec quelque chose qu'on a fait dans le passé. Tu sais, on est capable de juger de ça. On peut vraiment observer au cours d'un projet, ou d'un projet à l'autre, si les équipes deviennent plus performantes. (un gestionnaire)

Or, les concepteurs considèrent que si la mesure est possible, que la comparaison est pour sa part peu révélatrice, puisque les projets sont toujours différents.

- Le contrôle du rendement par le calcul du nombre de problèmes

Ce mode de contrôle consiste à calculer le nombre de problèmes résolus par un concepteur au cours d'une période de temps donnée. Pour un concepteur, cette mesure est, une fois de plus, bien peu révélatrice du rendement :

Mais encore là, un problème X peut être très complexe et demander des semaines de travail puis un autre peut être vraiment insignifiant puis demander quelques heures de travail. Donc, ce n'est pas une unité qui est fiable. On peut dire, admettons, statistiquement, au

bout d'un an ou deux, ça devrait s'équivaloir là. Si quelqu'un en a résolu un bon nombre bien, on peut dire «OK oui, ça c'est quelque chose qui se compare». Mais sur une échelle, une courte période de temps, ça va varier beaucoup. (un concepteur)

À l'instar du contrôle par les lignes de code, cette mesure peut signifier que le client obtiendra une version du logiciel plus lente, plus coûteuse, voire nuisible à l'intégrité du système et à son évolution, puisque les concepteurs ne s'attarderont pas sur les problèmes les plus complexes, ceux qui sont plus longs à résoudre.

Des fois on peut dire : «Ah! je peux régler le problème, [je peux] mettre un plaster dessus.» Tu sais, m'arranger pour que ça tienne, puis ne plus m'occuper de ça. Ou je peux regarder puis dire : "Oui, y a quelque chose d'un peu plus fondamental en arrière de ça. Il faudrait changer un peu plus le logiciel puis on n'aurait plus ce type de problème." Bien ça, c'est le genre de choses qu'ils veulent pas qu'on fasse (un concepteur)

Aussi, la vérification des logiciels étant évaluée sur la base du nombre de problèmes décelés, une même situation peut être analysée comme comportant trois problèmes, ou un seul, selon le concepteur à l'œuvre.

Enfin, dans ce domaine, toutes les personnes interrogées ont signalé qu'il y a toujours un compromis à faire entre tester, améliorer le logiciel et le «sortir». Si on tarde trop, les clients peuvent acheter autre chose. Il faut donc toujours faire un arbitrage entre la vérification prévente et le support après-vente. Or, le calcul précis du *breaking point* semble impossible à faire, ce qui rend difficile toute tentative de standardiser cette opération de vérification.

Dans l'ensemble, au sein de l'équipe, il appert que les contrôles bureaucratiques, fondés sur des indicateurs chiffrés, impliquent aux yeux des concepteurs de ne pas compter ce qui compte vraiment pour eux. Les contrôles comportent de plus de graves conséquences : baisse de qualité, chute de la productivité, perte du sens du travail et dilution de l'identité professionnelle : «*J'entends souvent l'expression : we [nous soulignons] are code monkeys*» (un concepteur). Surtout, l'introduction de ces contrôles marque une rupture avec l'époque où le contrôle reposait davantage sur le contrôle social et qu'il était moins empreint d'un objectif de surveillance ; une époque où l'équipe jouait un rôle majeur tant dans la discussion des enjeux techniques, du produit, que dans l'évaluation du travail des employés.

Avant, nous étions dans une entreprise de R et D. Les designers étaient fortement associés au développement des produits si bien que les designers avaient à cœur de faire réussir le produit sur le marché... Nous avons aussi plus de formation, nos horaires étaient flexibles, le contrôle du temps était laissé à ta responsabilité... puis l'évaluation se faisait beaucoup sur les résultats. (un concepteur)

Il existe par ailleurs d'autres moyens de contrôle – le contrôle par les règles de codage et le contrôle par la documentation notamment –, que nous avons observés.

- Le contrôle par les règles de codage

Bien que la façon de coder soit considérée «personnelle», un peu comme l'écriture, les membres des équipes de projet doivent tout de même respecter certains standards afin de garantir la fonctionnalité du système et qu'ils puissent se «*retrouver facilement dans le code*».

Lorsque ce processus de standardisation est appliqué seulement dans le but de fixer une certaine standardisation pour des raisons d'efficacité, il ne semble pas qu'il ait pour effet de brimer l'autonomie dans l'exercice du travail. Ainsi, chacun peut demeurer créatif et assez libre dans la façon de coder. Selon un concepteur, ISO par exemple offre des façons de faire permettant d'améliorer l'efficacité, de suivre certaines étapes afin d'être plus efficaces. Il permet de faire des choses qu'on ne ferait pas en temps normal en raison du manque de temps. Pour le concepteur, ça permet un peu de garantir le respect de normes professionnelles.

- Le contrôle par la documentation

Nous avons par ailleurs observé qu'il existe une surveillance par le biais de la documentation du logiciel. La documentation trace l'évolution du produit, elle permet à tous de retrouver les étapes et de comprendre ce qui a été fait et ce qui se fait actuellement. Elle permet un suivi tant pour l'entreprise que pour le client.

Si tu as une bonne documentation, c'est plus facile quand vient le temps de supporter. Si ce n'est pas celui qui l'a designé, qui a à le supporter, quelqu'un d'autre qui ne connaît pas ça, la documentation est importante. Ça, c'est évident. Mais ça a toujours été quelque chose d'important la documentation, même dans d'autres styles de gestion. (un concepteur)

En raison de la complexité des produits, la documentation devient donc un outil de référence, en particulier pour le management qui n'est pas toujours en mesure de comprendre exactement ce que fait son personnel.

5. L'ORGANISATION ET LE CONTRÔLE DU TRAVAIL DANS LA SECTION DE LA CONCEPTION : L'EXPÉRIENCE DE L'« EXTREME PROGRAMMING »

La section design de l'équipe a expérimenté pendant quelques mois un mode d'organisation du travail appelé *Extreme Programming* (XP), ou programmation extrême. Nous en traitons, car elle est souvent utilisée dans le secteur. Pour le gestionnaire et le chef d'équipe, il s'agit d'une approche largement participative et créative. Pour le concepteur, le bilan est assez différent.

Cette méthode de travail fournit aux entreprises des règles et des pratiques visant à améliorer la productivité dans les opérations de développement de logiciels dont les besoins sont vagues ou changeants. En fait, la méthode systématise les quatre étapes classiques, soit la planification, le design, le codage et le testage. XP est une méthode de développement légère pour des équipes comptant de 2 à 10 personnes.

Pour les gestionnaires et les clients, XP promet qu'ils recevront la plus grande valeur possible dans chaque semaine de travail. Ainsi, chaque semaine, ils verront des progrès concrets sur les objets qui les concernent. Ils seront capables de changer de direction au cours du projet sans que cela induise des coûts exorbitants.

Pour les programmeurs, XP promet qu'ils pourront travailler tous les jours sur des choses importantes et qu'ils n'affronteront pas seuls les situations jugées très complexes. D'autre part, parce que la méthode prévoit le découpage du travail en plusieurs tâches, elle permet d'améliorer la compréhension du produit, des étapes et des problèmes. Plus les concepteurs décomposent, plus ils sont en mesure de comprendre. Cela facilite la résolution de problèmes et encourage le partage de l'expertise et les connaissances. Les gens sont dans l'obligation de varier leur tâche afin d'aller chercher différentes expertises. Cette façon de faire augmente l'autonomie de chaque personne dans l'exécution de son travail, étant

donné qu'elle améliore son expertise. Généralement, les concepteurs se disent libres et autonomes dans l'exercice de leurs tâches. Les employés ne sentent pas une autorité s'exercer sur leur travail.

XP repose sur le travail d'équipe. Ainsi, toutes les décisions sont prises en groupe et les gens ne sont jamais seuls devant leur poste de travail.

Donc, deux personnes assises devant le même ordinateur. Il y en a un qui est vraiment au clavier, l'autre est à côté puis il observe. Il va essayer de voir si tu fais des erreurs, te donner des suggestions... Ça encourage la discussion puis le travail carrément d'équipe. On partage les forces et les faiblesses puis l'expérience de l'un peut guider un peu l'autre... On fait beaucoup de brainstorming. On se parle. On s'arrête de temps en temps, puis on se parle. On discute... Les équipes, les paires, sont changés à chaque jour. Puis on change de tâches régulièrement... Puis c'est par demi-journée ou une journée complète pour une tâche X ou Y... Admettons que t'as un gros projet. Tu vas le découper en petites unités de travail là. Puis chacun va signer, va se porter volontaire, à tour de rôle là, pour une unité de travail. (un concepteur)

Dans sa forme pure, XP permet une plus grande autonomie, en ce sens que chaque employé est invité à choisir ses tâches, etc. Les chefs d'équipe ont la responsabilité de prendre le plan de travail et de le diviser en tâches. Chaque programmeur choisit à tour de rôle parmi toutes ces tâches. « Cette méthode diffère de la méthode conventionnelle selon laquelle on a l'habitude de fonctionner en fonction de l'architecture et d'octroyer le travail en vertu des composantes (fonctionnalités) plutôt que de diviser les composantes en différentes tâches » (un concepteur).

XP facilite le travail du gestionnaire, étant donné que tous les membres de l'équipe sont appelés à exécuter différentes tâches pour l'ensemble des composantes. Le projet est découpé en plusieurs morceaux et on est en mesure de prévoir à quel moment chacun doit compléter ce qu'il a à compléter. Le code ou une composante ne repose donc pas sur une personne en particulier. Cette façon de faire facilite la gestion du personnel lors de la prise des vacances ou du départ d'un employé, étant donné que les employés sont appelés à être polyvalents.

Donc moi, à chaque jour, je rencontre l'équipe. On se rencontre dans notre chambre-là de XP qui s'appelle WAR ROOM puis les gens m'expliquent qu'est-ce qu'ils ont fait dans les dernières vingt-quatre heures puis qu'est-ce qu'ils prévoient faire les prochaines

vingt-quatre heures. Puis, quand ils ont fini une tâche, ils prennent la craie puis on raye. Pour moi, j'ai une image pratiquement chaque jour du progrès de l'équipe. Je sais exactement où ils sont. (un chef d'équipe)

Mais le fonctionnement de XP exige certaines conditions qui semblent difficiles à réunir. La méthode soulève en effet la question des possibilités limitées de standardiser ce type de production. Le type de produit, plus ou moins complexe, plus ou moins nouveau, la variété plus ou moins grande des membres de l'équipe de travail, de leur expertise, de leur façon d'analyser un problème, de leur style de codification, entre autres, rendent l'expérience difficile.

Un concepteur évalue ainsi son expérience :

Ça, on a fait ça pendant un bout de temps mais ça s'est avéré être inefficace parce que ça s'appliquait pas à notre situation. On avait un nouveau produit que personne ne connaissait. Donc, il n'y avait pas des gens qui avaient des connaissances qu'ils pouvaient transmettre à d'autres, personne ne connaissait rien. [...] Tout le monde avait à peu près le même niveau d'expérience... sur autre chose que le produit qu'on avait. Puis, c'était pas un nouveau produit. C'était pas quelque chose qu'on concevait à partir de zéro. Donc, ça ne s'appliquait pas. Puis en plus, le produit qu'on a eu était très très très complexe, un niveau de complexité très grand... Ça apportait des frustrations incroyables. On avait à chercher puis à essayer de comprendre. Mais, on ne fonctionne pas tous de la même façon là. Moi, je peux chercher à comprendre l'idée globale pour commencer sans m'attarder aux détails puis après ça, décider d'aller voir certains détails qui, moi, me fatiguent. Je veux savoir avant de comprendre le reste. Mais un autre, l'autre à côté de moi là, lui, il peut avoir une façon différente. Lui, il peut peut-être vouloir aller voir un détail précis en partant. Puis à cause de la complexité, quand on s'attarde à un détail, on oublie ce qu'on cherchait avant puis là on devient un peu confus puis, on vient frustré, tanné. Ça ne marchait pas. Ce qu'ils ont décidé de faire c'est retourner à l'ancien système... Chacun a ses tâches à lui, il travaille de son côté. Des fois, on travaille ensemble quand on a des problèmes qu'on a de la difficulté à résoudre, on va aller chercher quelqu'un... Puis on a des meetings évidemment de temps en temps pour mettre les pendules à l'heure, savoir ce que les autres font puis tout ça. (un concepteur)

Il appert que XP peut s'avérer très performant, compte tenu de l'importance de la fiabilité des produits et du grand nombre d'erreurs que peut comporter le développement de logiciels. Il appert par ailleurs que la méthode est particulièrement performante sur le plan de la surveillance

en raison des nombreux tests et vérifications que la méthode comporte. Enfin, XP facilite la tâche du gestionnaire : signalons que plus un projet est décomposé, plus il est facile pour le gestionnaire de contrôler, de vérifier où on en est, bref de surveiller.

6. ANALYSE

L'analyse est réalisée à l'aide de la typologie proposée précédemment, mais nous nous sommes limités à l'examen des zones «Ressources financières et capital physique» et «Expertise, connaissances et processus administratif et de production» pour les fins de ce chapitre. Plus précisément, nous examinons le partage de ces zones tel qu'il se présente dans les deux équipes qui ont fait l'objet de notre enquête sur le terrain.

Nous concluons cette section en examinant brièvement la nature des règles conçue comme une dimension importante du contrôle (Briand, 2006 ; Legault et Bellemare, 2008). Nous n'avons pas abordé cette dimension jusqu'ici, mais des données relatives à l'équipe commandent qu'on s'y attarde quelque peu.

6.1. Les zones

6.1.1. RESSOURCES FINANCIÈRES ET CAPITAL PHYSIQUE

Comme nous l'avons vu précédemment, l'équipe a vu s'implanter un bon nombre de contrôles quantitatifs (calcul du rendement par les lignes de code, feuilles de temps, etc.). Ces contrôles traduisent, pour l'essentiel, un effort de surveiller l'utilisation de la ressource temps consacrée à un projet. Les contrôles, quoique nombreux et « objectifs » parce que calculés, semblent incapables de cerner adéquatement la nature du travail réalisé par les concepteurs. À ce qui précède s'ajoute l'idée que ce mécanisme de contrôle peut s'avérer problématique si on ne prend pas en compte l'expérience de la personne contrôlée et les difficultés des tâches à réaliser.

Enfin, et c'est là la plus grande limite de ce contrôle, il permet de mesurer le nombre d'heures de production, mais pas la productivité.

Dans les faits, les trois personnes rencontrées dans cette entreprise s'entendent pour dire que le rendement d'un concepteur repose sur des dimensions plus globales, et davantage qualitatives. Ils sont aussi d'avis

que le rendement se mesure difficilement par des indicateurs chiffrés, surtout lorsque les chiffres sont colligés sur de courtes périodes. Enfin, comme le signale le concepteur et le chef d'équipe, non seulement ces contrôles sont inefficaces, mais ils sont aussi illégitimes : les contrôles sont étrangers à leur « culture d'origine » (recherche et développement) professionnelle et ils heurtent profondément leurs valeurs professionnelles.

Mais les contrôles existent parce que les « *patrons américains veulent des chiffres* ». Pour ces derniers, les concepteurs sont des « code monkeys » dont les chiffres permettent de mesurer la performance. Néanmoins, il appert que l'efficacité des contrôles soit très faible, parce que les indicateurs n'arrivent pas à saisir l'essentiel du travail de conception et ses principaux vecteurs de rendement. On peut donc être tenté de conclure que les contrôles n'influencent pas l'autonomie des travailleurs. Nous suggérons toutefois que les contrôles comportent le potentiel d'agir sur l'autonomie, puisqu'ils peuvent influencer les choix de procédures ou encore la sélection de l'expertise et des connaissances qui sont mises à contribution par les travailleurs qui « savent ». En ce sens, l'autonomie des travailleurs du savoir et des gestionnaires de l'équipe est donc amoindrie.

6.1.2. EXPERTISE, CONNAISSANCES ET PROCESSUS ADMINISTRATIF ET DE PRODUCTION

Le savoir « est dans la tête » des travailleurs du savoir et ils peuvent partir avec. Mais dans la mesure où un concepteur doit partager son savoir avec les autres, le contrôle/autonomie qu'il exerce sur cette ressource est réduit, et c'est sans compter que l'emprise exercée par d'autres acteurs sur les ressources peut influencer la possibilité de mettre en valeur « un » savoir (procédures, expertise, connaissances) plutôt qu'un autre comme nous le signalions ci-dessus.

Dans l'entreprise étudiée, des pratiques visant le partage du savoir ont été mises en place. De plus, les cadres de premier et de deuxième niveau possèdent habituellement aussi ce savoir et souvent un savoir plus grand que les salariés sous leur direction. Ainsi, bien qu'un concepteur puisse partir avec « son » savoir, l'entreprise n'en est pas pour autant dépossédée, puisque ce savoir est connu de ceux qui restent ; il est même souvent transcrit dans la documentation des logiciels et, par conséquent, toujours disponible pour servir les fins de l'entreprise.

Par ailleurs, le savoir du concepteur, comme celui présent dans l'entreprise, n'est jamais acquis, en ce sens qu'il se déprécie rapidement. Le concepteur doit constamment le développer. Il s'agit d'une véritable quête chez les travailleurs du savoir : quête d'une place sur un projet innovateur, complexe qui va lui permettre de mettre à jour ses connaissances et compétences, mieux d'être à l'avant-garde (voir Legault et Chasserio, 2006). Ce qu'il faut éviter ce sont les programmations de routine ou pire, le support après-vente, sauf si ce support est d'un niveau très complexe. Ce sont ses possibilités de carrière et de progression salariale interne à l'entreprise, et de sa valeur marchande dans son secteur d'activité, qui sont en jeu. Et pour les développer, il a besoin de l'entreprise, principale fournisseur de projets dans notre échantillon. Dans ce cadre d'action, l'asymétrie importante des ressources financières participe à la reproduction de la domination. La détention de la propriété et le contrôle des décisions en matière de sélection et de congédiement du personnel constitue une des bases importantes de cette relation de pouvoir.

Ainsi, les concepteurs consentiraient à partager leur savoir parce qu'ils en bénéficient. De plus, ils améliorent leur qualité de vie, puisqu'ils en viennent à se partager les horaires de travail astreignants auxquels sont soumis les membres des équipes de support aux clients (des quarts de travail de soir et de nuit ou une disponibilité ininterrompue, par exemple). Il faut noter toutefois que depuis deux ans, dans l'équipe, les concepteurs recherchent davantage la routine que la rotation des tâches, puisque cette dernière incarne une menace de mise à pied : le dernier rentré dans une tâche risque d'être le premier mis à pied tel un « new kid on the block » comme le rapportait un des concepteurs interviewés !

Signalons enfin que l'appellation « travailleur de savoir » semble quelque peu équivoque pour certains. Un directeur d'une deuxième entreprise⁵ affirmait que les concepteurs « top gun » ne sont pas légion, que les « vrais designers », ceux qui ont une expertise rare et dont l'entreprise ne peut pas se passer, sont en fait plutôt rares.

[...] le mot design est over used... Il y a du monde qui sont vraiment des designers... C'est là que la créativité sort puis, c'est de là que our product architecture sort puis comment est-ce que le produit va être, comment est-ce que le logiciel va être organisé du point de

5. Les données de cette entreprise ne sont pas intégrées au présent texte car trop fragmentaires au moment de la rédaction.

vue design. Il y a beaucoup plus de ce que moi j'appelle des coders. Ils vont implémenter, ils vont faire le code comme tel. C'est ça. Et puis coding is coding. Il y en a qui sont bons, naturellement, il y en a qui sont... Mais, ceux qui sont les vrais designers [...] C'est eux autres qui veulent, qui valent leur argent. (un directeur)

Ainsi, la majorité des concepteurs seraient donc des codeurs, et ils sont remplaçables.

À ce qui précède s'ajoute l'idée que dans un contexte économique difficile et l'attente de jours meilleurs, il vaut mieux mettre à pied des concepteurs et conserver les acteurs de l'encadrement (gestionnaire et chef d'équipe), comme en fait foi l'extrait suivant :

[...] si tu avais un peu moins de discussions, un peu moins de gestionnaires, puis plus de designers, en tout cas [...] Des fois on se pose des sérieuses questions là-dessus. Puis, il y a aussi le fait que la compagnie, j'ai l'impression des fois, qu'ils [les dirigeants] se sont dit : « Ça va mal. Là, on peut se débarrasser des concepteurs parce qu'on peut les remplacer facilement. Il y a bien du monde qui se cherche un emploi. Tandis que notre management, on va le garder, on va essayer d'endurer les mauvaises années, puis quand ça va aller mieux, on va réengager des concepteurs mais on aura encore notre management. » J'ai l'impression que c'est un peu ça. (un concepteur)

En résumé, il appert que l'autonomie dont peuvent faire preuve des travailleurs hautement qualifiés sur la zone même de *leur savoir* dépend en partie des connaissances qu'ils possèdent, mais par ailleurs des conditions d'exercice générales de leur travail.

6.2. Les règles

Le cas étudié nous conduit par ailleurs à aborder brièvement la question des règles.

Il existe selon Giddens deux types de règles : des règles profondes et des règles superficielles. Les règles profondes sont peu documentées, voire informelles et non punitives. *A contrario*, les règles superficielles sont explicites et les infractions les concernant entraînent des sanctions. Les données recueillies laissent entrevoir que les règles qui prévalent sont des règles profondes, c'est-à-dire des règles axées sur la fierté du travail bien fait et l'identité professionnelle. Ces règles tirent leurs origines de la formation du concepteur. Elles sont caractérisées par la reconnaissance d'une forte autonomie, du travail d'équipe et d'une grande participation à la définition du produit.

Pour l'équipe, ces règles étaient en symbiose avec les règles superficielles jusqu'au moment du rachat de leur direction générale par la multinationale américaine. Il faut, par exemple, compléter des feuilles de temps, pour facturer les clients et bien gérer le projet, et non pour surveiller et sanctionner les individus. L'horaire flexible existe, mais il ne faut pas abandonner l'équipe et les individus se coordonnent informellement.

Après l'an 2000, la direction de l'entreprise américaine introduit de nouvelles règles superficielles, ou encore, utilise celles qui existent afin d'accroître son contrôle et sa surveillance des individus. Ces règles heurtent beaucoup les travailleurs du savoir, leur semblent illégitimes et inefficaces. Ils s'y plient le moins possible, s'adaptent, mais leur identité professionnelle est atteinte. Ils s'y plient car les dirigeants qui ont racheté l'entreprise possèdent des ressources financières (ressources d'allocation) qui leur permettent d'utiliser leur droit de gérance (ressources d'autorité) pour menacer et mettre à pied les employés en surplus ou ceux qui contestent trop.

Les travailleurs du savoir se trouvent alors piégés dans leur identité professionnelle. L'organisation syndicale n'est jamais discutée par les employés pas plus que le recours à la législation du travail. Les concepteurs en viennent à accepter leur mise à pied, en dépit des difficultés que leur pose le marché de l'emploi, dans la région de la capitale nationale en particulier.

CONCLUSION

En nous appuyant sur les résultats d'une de nos enquêtes préalables sur une organisation du savoir ainsi que sur les résultats d'une nouvelle monographie d'entreprise du logiciel, encore en phase exploratoire, notre texte vise à contribuer à la compréhension du contrôle sur les travailleurs du savoir et de l'autonomie dans le travail de ceux-ci.

La forme organisationnelle de la gestion par projet apparaît constituer un mode peu coûteux et adaptable, apte à gérer la flexibilité et la combinaison contrôle/autonomie (Roy et Audet, 2003 ; Hobday, 2000). Toutefois, cette forme organisationnelle exige que la coordination et le système de contrôle soient transformés (Sydow et Windeler, 1998 ; Heckscher et Donnellon, 1994) et pose le dilemme du respect de

l'autonomie nécessaire au travail des travailleurs participant à des projets qui exigent de hauts niveaux de qualifications à travers de larges espaces-temps et des routines de contrôles (De Filippi et Arthur, 1998 ; Sydow, Lindkvist et De Filippi, 2004 ; Hodgson, 2004).

Nous avons montré que l'organisation en équipes peut être accompagnée d'autres pratiques ou s'inscrire dans un contexte tel que l'autonomie des travailleurs devient un concept relatif. C'est pourquoi nous proposons de concevoir le *contrôle/autonomie comme un territoire fragmenté en zones que se disputent les acteurs d'un système social donné*. Même si les résultats présentés ici ne peuvent être généralisés, cette étude permet tout de même de questionner les analyses trop optimistes au sujet de l'entreprise du savoir ou postbureaucratiques. Celle-ci n'abolit pas la domination. On assiste plutôt à une transformation de la domination par un remodelage des zones d'autonomie/contrôle.

Conséquemment, nous suggérons que la poursuite d'enquêtes sur le terrain continuera à alimenter la connaissance des conditions dans lesquelles se vit l'organisation en équipes, à approfondir le concept de zones et les ressources qu'elles comportent, à préciser la notion de règles, et à comprendre l'interaction entre les ressources et les règles. Enfin, à la lumière de l'expérience vécue par nos informateurs lors des changements de propriété de l'entreprise, il apparaît nécessaire dans les prochaines recherches d'élargir l'analyse du contrôle et de l'autonomie afin de comprendre l'effet des relations de concurrence, du régime monétaire et des relations internationales dans lesquelles s'inscrit une entreprise donnée.

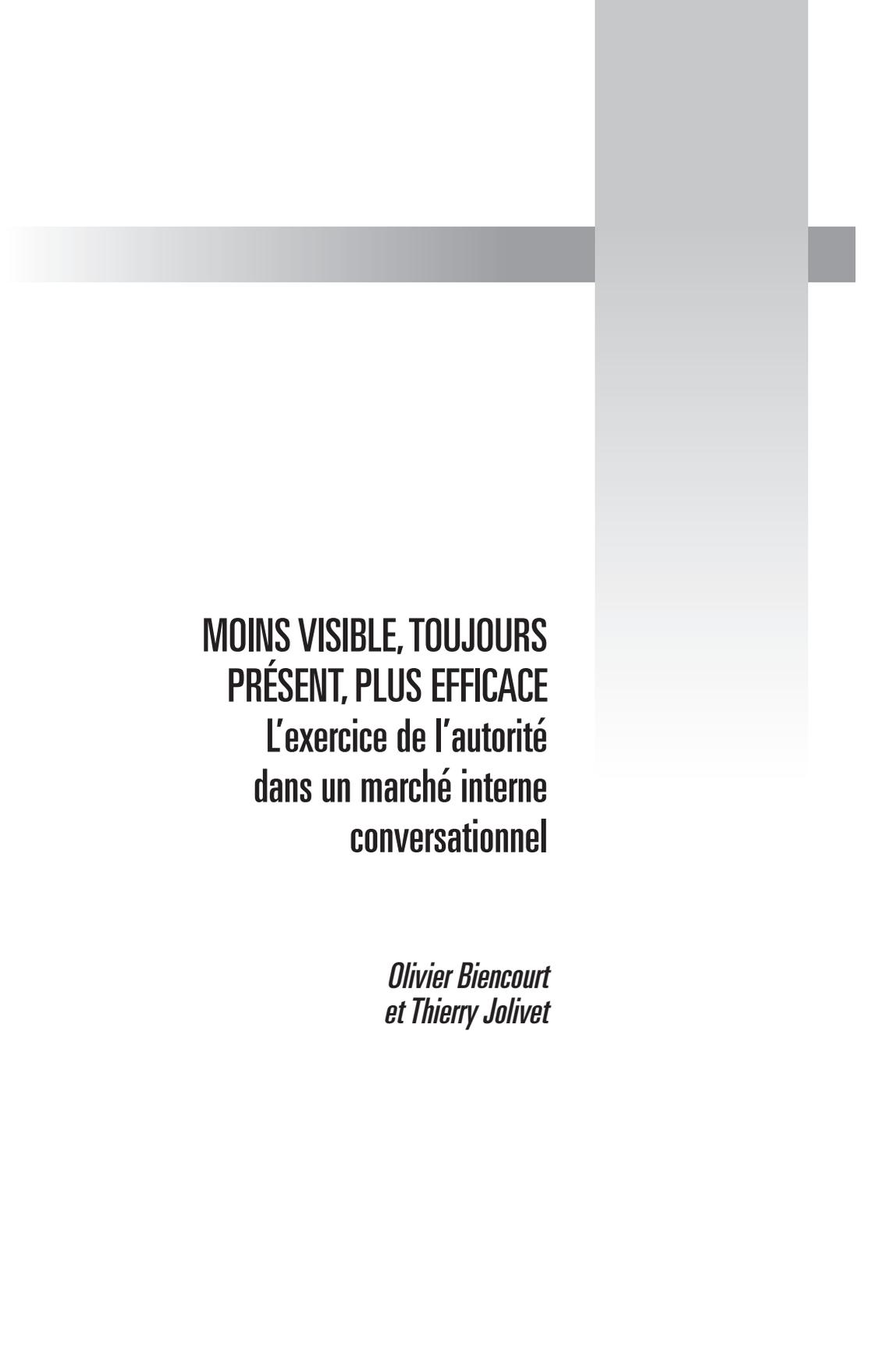
BIBLIOGRAPHIE

- ALVESSON, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, Londres, Sage.
- ALVESSON, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-intensive-firms*, New York, Oxford University Press.
- ALVESSON, M. et P. THOMPSON (2005). « Post-bureaucracy? », dans S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson et P.S. Tolbert (dir.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York, Oxford University Press, p. 485-507.
- ARTS, B. (2000). « Regimes, non-state actors and the state system : A structural regime model », *European Journal of International Relations*, vol. 6, n° 4, p. 513-542.
- AUDET, M. (1986). « Le procès des connaissances de l'administration », dans M. Audet et J.-L. Malouin (dir.), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 23-56.

- AUDET, M. (1993). «Introduction», dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *Structuration du social et modernité avancée: Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 485-507.
- BARKER, J.R. (2005). «Toward a philosophical orientation on control», *Organization*, vol. 12, n° 5, p. 787-797.
- BOLIN, M. et A. HÄRENSTAM (2008). «An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 29, n° 4, p. 541-564.
- BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (2005). *The New Spirit of Capitalism*, Paris, Gallimard. Version française: 1999.
- BRIAND, L. (2006). *Post-bureaucracy vs. Bureaucracy in Late Modernity. A Quest for «New rules» of Organizational Analysis*, Montréal, Cahiers du CRISES, ET0605.
- BRIAND, L. et G. BELLEMARE (2006). «A structurationist analysis of post-bureaucracy in modernity and late modernity», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, n° 1, p. 65-79.
- CHANDLER, A.D. (1977). *The Visible Hand*, Cambridge, Belknap.
- CHANDLER, A.D. et H. DAEMS (1979). «Administrative coordination, allocation and monitoring: A comparative analysis of accounting and organization in USA and the Europe», *Accounting, Organization and Society*, vol. 4, n°s 1-2, p. 3-20.
- CHILD, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford, Blackwell.
- CHILD, J. et G.R. McGRATH (2001). «Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1135-1148.
- CICMIL, S. et D.E. HODGSON (2006). «New possibilities for project management theory: A critical engagement», *Project Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 111-122.
- CICMIL, S., T. WILLIAMS, J. THOMAS et D.E. HODGSON (2006). «Rethinking project management: Researching the actuality of projects», *International Journal of Project Management*, vol. 24, p. 675-686.
- CLEGG, S. et D. COURPASSON (2004). «Political hybrids: Tocquevillian views on project organizations», *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 4, p. 525-547.
- COHEN, I. (1989). «Administered systems: Power and domination», *Structuration Theory. Anthony Giddens and the Constitution of Social Life*, New York, St. Martin's Press.
- COURPASSON, D. (2000). «Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies», *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, p. 141-161.
- COURPASSON, D. et M.I. REED (2004). «Introduction: Bureaucracy in the age of the enterprise», *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 5-12.
- DELBRIDGE, R. et M. EZZAMEL (2005). «The strenght of difference: Contemporary conceptions of control», *Organization*, vol. 12, n° 5, p. 603-618.

- DE FILIPPI, R.J. et M.B. ARTHUR (1998). «Paradox in project-based enterprise : The case of film making», *California Management Review*, vol. 91, n° 2, p. 125-139.
- EDWARDS, P. (2006). «Power and ideology in the workplace : Going beyond even the second version of the three-dimensional view», *Work, Employment and Society*, vol. 20, n° 3, p. 571-581.
- GIDDENS, A. (1981). «Domination, power and exploitation : An analysis», *A Contemporary Critique of Historical Materialism. Vol. 1. Power, Property and the State*, Londres, MacMillan Press, p. 49-68.
- GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- GIDDENS, A. (1990). *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.
- GIDDENS, A. (1991). *Modernity and Self Identity in the Late Modern Age*, Stanford, Stanford University Press.
- GIDDENS, A. (1993). *New Rules of Sociological Method*, 2^e éd., Stanford, Stanford University Press.
- HALES, C. (2002). «Bureaucracy-lite and continuities in managerial work», *British Journal of Management*, vol. 13, p. 51-66.
- HARRIS, M. et H. HÖPFL (dir.) (2006). «Organizations in the age of post-bureaucracy», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, n° 1.
- HECKSCHER, C. et A. DONNELLON (dir.) (1994). *The Post-bureaucratic Organization. New Perspective on Organizational Change*, Thousand Oaks, Sage.
- HOBDAY, M. (2000). «The project-based organization : An ideal form for managing complex products and systems?», *Research Policy*, vol. 29, p. 871-893.
- HODGSON, D.E. (2002). «Disciplining the professional : The case of project management», *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 6, p. 803-821.
- HODGSON, D.E. (2004). «Project work : The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization», *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 81-100.
- HÖPFL, H. (2006). «Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, n° 1, p. 8-21.
- KÄRREMAN, D. et M. ALVESSON (2004). «Cages in tandem : Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm», *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 149-175.
- KEAGAN, A. et J.R. TURNER (2002). «The management of innovation in project-based firms», *Long Range Planning*, vol. 35, p. 267-388.
- KOCHAN, T., R. BATT et L. DYER (1992). «International human resource studies : A framework for future research», dans D. Lewin *et al.*, *Research Frontiers Industrial Relations*, Madison, IRRAS Series, p. 309-337.
- KOCK, C. (2004). «The tyranny of projects : Teamworking, knowledge production and management in consulting engineering», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, n° 2, p. 277-300.
- LEGAULT, M.J. et G. BELLEMARE (2008). «Theoretical issues with new actors and emergent modes of labour regulation», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 63, n° 4, p. 742-768.

- LEGAULT, M.J. et S. CHASSERIO (2006). «La gestion de projet dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre», *Regards sur le travail*, vol. 2, n° 3, p. 2-18.
- MACKENZIE, R. (2002). «The migration of bureaucracy : Contracting and the regulation of labour in the telecommunications industry», *Work, Employment and Society*, vol. 16, n° 4, p. 599-616.
- MALMI, T. et D. BROWN (2005). «Call for papers : Accounting control as a part of organizational control package», *Management Accounting Research*, vol. 16, n° 3, p. 395-396.
- MARAVELIAS, C. (2003). «Post-bureaucracy – Control through professional freedom», *Journal of Organizational change Management*, vol. 16, n° 5, p. 547-566.
- NIXON, W.A.J. et J. BURNS (2005). «Management control in the 21st Century», *Management Accounting Research*, vol. 16, n° 3, p. 260-268.
- OCDE (2003). *Réponse du Canada à l'enquête comparative internationale de l'OCDE sur les services d'information, d'orientation et de conseil*, Paris, OCDE.
- REED, M.I. (1989). *The Sociology of Management*, Harvester, Wheatsheaf.
- REED, M.I. (1996). «Expert power and control in late modernity : An empirical review and theoretical synthesis», *Organization Studies*, vol. 17, n° 4, p. 573-597.
- REED, M.I. (1999). «From the “cage” to the “gaze”? The dynamics of organizational control in late modernity», dans G. Morgan et L. Engwall, *Regulation and Organizations. International Perspectives*, Londres, Routledge, p. 17-49.
- ROY, M. et M. AUDET (2003). «La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence», *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 43-49.
- ROBERTS, J. (2005). «The power of the “imaginary” in disciplinary processes», *Organization*, vol. 12, n° 55, p. 619-642.
- SHAVININA, L.V. (2004). *Silicon Valley North. A High-Tech Cluster of Innovation and Entrepreneurship*, Oxford, Elsevier.
- SYDOW, J., L. LINDKVIST et R.J. DE FILIPPI (2004). «Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge : Editorial», *Organization Studies*, vol. 25, n° 9, p. 1475-1489.
- SYDOW, J. et A. WINDELER (1998). «Organizing and evaluating interfirm networks : A structurationist perspective on network processes and effectiveness», *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 265-284.
- WALTON, R.E. (1985). «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 77-84.
- WEBER, M. (1971). *Économie et société*, Paris, Plon.
- WEBER, M. (1991). *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris, Gallimard.
- WREN, D.A. (1994). *The Evolution of Management Thought*, 4^e éd., New York, Wiley and Sons.



**MOINS VISIBLE, TOUJOURS
PRÉSENT, PLUS EFFICACE**
L'exercice de l'autorité
dans un marché interne
conversationnel

*Olivier Biencourt
et Thierry Jolivet*

Qui commande à qui? Par quels moyens? Dans quelles fins? Appliquées à la relation de travail, ces questions ont, depuis longtemps, fortement mobilisé l'attention des chercheurs dans nos disciplines. En gestion, l'étude des outils de management, et de leurs évolutions, est l'un des moyens de répondre à ces questions. Ainsi, par exemple, une gestion des compétences (Brochier, 2002) constitue un outil renouvelé au regard des anciennes pratiques tayloriennes (Jolivet, 1991). En économie, ces interrogations reviennent à se positionner sur une théorie de la firme. La question de la nature hiérarchique de la relation de travail oppose la vision de Coase à celle, plus récente, en termes d'incitations. Pour la première, la firme est inéluctablement caractérisée par l'exercice de l'autorité¹. Pour la seconde, l'autorité hiérarchique n'est pas l'élément caractéristique de cette relation qui naît de la rencontre entre l'intérêt du principal et celui de l'agent dans un contexte informationnel donné (Alchian et Demsetz, 1972).

Il s'agit ici de questionner l'évolution des formes d'exercice de l'autorité au sein d'une organisation. S'il est admis, depuis les travaux de Weber, que le pouvoir est la capacité de «faire triompher au sein d'une relation sociale donnée sa propre volonté» (Weber, 1971, p. 95), le concept d'autorité est différent et désigne une «forme légitime du pouvoir» (Baudry et Charmettant, 2007, p. 1012).

Ailleurs (Biencourt et Jolivet, 2000), nous avons étudié et analysé la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation où la structure pyramidale traditionnelle a laissé place à une hiérarchie de compétences. Cette dernière privilégie la complémentarité et se présente volontiers comme non hiérarchique : une stricte distinction entre l'encadrement et le personnel d'exécution n'aurait, dans cette organisation, plus de sens. Le hiérarchique n'est plus le «supertechnicien». Il serait devenu l'animateur d'une équipe. Or, contrairement au contremaître, l'animateur d'équipe n'est pas immédiatement associé à une fonction hiérarchique. Animer n'est *a priori* pas synonyme d'ordonner. L'image de l'animateur ainsi mise en avant contribue à ce que s'estompe la dimension hiérarchique inhérente à son rôle. Il serait donc un coordinateur qui doit, avant tout, faciliter la communication entre les différents membres de son équipe.

1. «Si un travailleur se déplace du service Y vers le service X, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire» (Coase, 1937). Nous reproduisons ici la traduction publiée dans la *Revue française d'économie*, vol. II, n° 1, hiver 1987, p. 133-163.

Aussi, ce travail antérieur vient, avec d'autres, conforter la thèse de l'émergence de l'entreprise communicationnelle (Detchessahar, 2003) : « la communication est devenue une composante essentielle du travail [...] et [...] la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations » (Zarifian, 1999).

De plus, ce travail antérieur se situe dans une perspective conventionnaliste² et nous y modélisons donc la firme comme « *i*) un collectif *ii*) reposant sur des valeurs supposées partagées par ses membres, qui *iii*) sont réunis par l'action de produire et par là *iv*) engagés dans un dispositif d'apprentissage » (Biencourt, 2007).

En première approximation, il pourrait nous être fait le reproche d'avoir décrit, voire modélisé, un monde idéal où les inégalités de position auraient disparu, où l'individu autonome serait parvenu à s'extraire de la tutelle pesante de sa hiérarchie. Et de cette autonomie découlerait un univers sans conflit où chacun pourrait pleinement s'épanouir. Pire encore, en postulant, du fait de notre perspective conventionnaliste, que les membres d'une même entreprise puissent partager des valeurs communes, nous gommerions toute différence entre employeur et employé. Non seulement, l'un ne serait plus le chef de l'autre et lui laisserait faire preuve d'autonomie et d'initiative, mais en plus ils feraient « monde commun ». En d'autres termes, ils s'accorderaient sur une même conception de ce qu'il est juste (donc de ce qu'il est injuste) de faire.

Soyons clair. Ce reproche ne nous paraît pas pertinent car sans fondement. Notre thèse est autre. Nous considérons au contraire que, si les formes d'exercice de l'autorité ont pu évoluer dans leurs modalités, la relation employeur – employé demeure fondamentalement une relation hiérarchique. C'est ce que, dans le prolongement de notre recherche antérieure, nous souhaitons développer ici.

Dans l'organisation d'hier, le contremaître, légitimé par son statut de « supertechnicien », usait de son autorité vis-à-vis des salariés placés sous sa responsabilité. Il le faisait de manière visible, voire ostensible. Dans la nouvelle forme d'organisation, qui privilégie – cela a été dit – la figure de l'animateur, cette légitimité du statut n'existe plus. Mais, si l'animateur n'est plus revêtu des habits de l'autorité, y a-t-il encore exercice de cette autorité ?

2. On désigne ainsi le courant dit de « l'économie des conventions » (noté EC par la suite) apparu en France en 1989 (*Revue Économique*, mars 1989). Cf. Batifoulier (2001) et Eymard-Duvernay (2006) pour des présentations récentes.

Cette interrogation peut être mise en perspective à l'aide des travaux de Martuccelli (2001), à l'origine du concept de domination. La domination conduit à une plus grande responsabilisation de « l'individu dominé ». On ne lui adresse pas une injonction à faire précisément telle ou telle chose. On l'invite à participer à la vie de l'entreprise. Il y a, concomitamment, diminution du contenu normatif de la prescription et pression à être un acteur actif. La contrepartie à cette autonomie accrue est la responsabilisation. Chacun *in fine* est responsable de ses actes. À l'ordre de faire s'est substituée l'obligation d'être. La domination est donc liée à la notion de contrainte (obligation à être autonome), mais vient s'ajouter également celle de consentement. Le dominant extorque une forme de consentement au dominé. Il agit alors, malgré l'autonomie dont il dispose, au-delà de son propre intérêt, dans celui de l'entreprise. Lorsqu'on désigne le gestionnaire par le terme d'animateur, coordinateur d'experts plutôt que chef, n'est-ce pas parce qu'il cherche désormais davantage à obtenir un consentement, et non plus seulement à ordonner ?

Nous suivrons le plan suivant. Dans une première partie, nous préciserons et nous expliciterons cette nouvelle forme d'organisation que nous avons qualifiée de « marché interne conversationnel ». Dans la seconde partie, nous chercherons à montrer que, au sein du marché interne conversationnel, des rapports de force ont été figés et que l'autorité s'y exerce d'une manière certes moins visible, mais plus efficace.

1. LA FIRME, UN MARCHÉ INTERNE CONVERSATIONNEL

Par la notion de « marché interne conversationnel » (Biencourt et Jolivet, 2000), nous avons cherché à affirmer d'une part que l'entreprise est un espace de règles, explicites ou implicites, et d'autre part, qu'elle est un collectif dont les membres sont liés par des valeurs communes. Les filiations théoriques apparaissent clairement. La première affirmation renvoie à l'analyse en termes de marché interne du travail (Doeringer et Piore, 1971) et la seconde à celle en termes de convention (*Revue Économique*, 1989). Ces deux approches théoriques complémentaires constituent les deux piliers du marché interne conversationnel.

1.1. L'entreprise, un espace de règles

L'ouvrage de Doeringer et Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, a fait date dans l'étude des organisations : il devient alors possible, pour la première fois dans le champ de l'économie³, de doter les règles de gestion des ressources humaines d'un statut théorique. En effet, un marché interne du travail est une « unité administrative (par exemple : un établissement industriel), où la rémunération et l'allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles et de procédures administratives. Il doit être distingué du marché externe du travail de la théorie économique conventionnelle, où les décisions de rémunération, d'allocation et de formation sont contrôlées directement par des variables économiques⁴ » (Doeringer et Piore, 1971, p. 1-2). Si le marché est indissociablement lié au concept de prix, le marché interne, qui – par construction – est une organisation antimarché (Favereau, 1989), l'est à celui de règle. En conséquence, alors que des variations continues du prix permettent des ajustements réguliers entre offre et demande, la règle, par elle-même, crée de la rigidité. Telle est sa raison d'être. Mais, la stabilité qu'ainsi elle génère, notamment au niveau de la main-d'œuvre, est à long terme un gage d'efficacité pour l'organisation. Les capacités d'apprentissage des membres de l'organisation supposent, en effet, un horizon temporel suffisamment long pour être pleinement exploitées.

Dans un travail postérieur, Piore *et al.* (1994) opposent deux approches du processus de conception et de développement des produits⁵. La première, qualifiée d'« analytique », repose sur l'idée d'une suite d'étapes bien distinctes, intervenant de façon linéaire et mobilisant les différents acteurs de la conception de manière séquentielle. Concrètement, il faut commencer par reconnaître et comprendre le problème posé, formuler les contraintes et énoncer les solutions possibles, tester ces différentes solutions, et enfin mettre en œuvre celle qui a été retenue. Cette approche traditionnelle correspond à un processus classique de résolution de problèmes tel que décrit par Midler (1997), avec un but identifié dès le départ, les étapes étant alors autant de moyens pour atteindre ce but.

3. Cf. Favereau (1994).

4. Nous reproduisons ici la traduction proposée par Favereau (1994), p. 117-118.

5. La recherche collective sur le développement des produits est menée sans lien explicite avec l'approche en termes de marché interne du travail : l'ouvrage de 1971 n'est pas cité en référence dans l'article de 1994.

« On opère dans les termes d'une "théorie", ou d'un modèle analytique qui dit comment les moyens et les fins sont reliés les uns aux autres. Et l'on recherche d'une manière délibérée à organiser les instruments à la lumière de la théorie pour atteindre les fins qu'elle a identifiées » (Piore *et al.*, 1994, p. 265-266). La seconde approche est qualifiée d'« interprétative ». Elle fournit une vision alternative qui s'efforce de penser le développement des produits comme un processus continu. En d'autres termes, Piore *et al.* (1994) décrivent deux marchés internes différents. Les règles constitutives dans le cas d'un processus analytique ne sont pas celles d'un processus interprétatif. Dans ce dernier cas, « on suggère que l'on peut voir les organisations comme une série de conversations qui s'entrecroisent entre différents mondes, et où le problème de la gestion et du traitement est de guider et de diriger ces conversations » (Piore *et al.*, 1994, p. 266). L'entreprise demeure un espace de règles mais, dans un marché interne de type interprétatif, les règles visent à orchestrer la conversation entre les membres de l'organisation. Ce concept de « conversation », que Piore utilise comme une métaphore, favorise le lien avec l'approche conventionnaliste, deuxième pilier du marché interne conversationnel.

1.2. L'entreprise, un collectif de membres liés par des valeurs communes

Caractériser l'organisation à partir du concept de règle ne fait pas clivage ; le statut de la règle, oui. Si la règle est un contrat, la firme est alors « un espace d'incitation des individus » (Baudry, 2003, p. 21), si elle est une convention, l'entreprise est davantage « un lieu d'apprentissage ». Du statut de la règle dépend celui de la firme.

Selon l'EC, « les règles sont généralement incomplètes ». Elles ne peuvent prescrire totalement ni l'intégralité des éventualités et des situations, ni les comportements. En conséquence, « l'obéissance à une règle ne se limite pas à une simple régularité du comportement extérieur – mais comporte une dose de réflexivité » (Favereau, 1989, p. 289). Concrètement, au moment d'appliquer, de suivre ou de mettre en œuvre une règle, l'agent économique se doit de la « compléter ». Or, faire qu'une règle incomplète ne le soit plus suppose de se livrer à un exercice d'interprétation (Batifoulier et Thévenon, 2001, p. 220). En effet, le sens d'une règle est contextué : il dépend d'un temps, d'un lieu et d'une interaction. L'interprétation consiste, pour l'agent, à mobiliser ses capacités

réflexives afin de s'interroger sur ce contexte et cette interaction et, ainsi, donner du sens à la règle. En effet, pour « les humains vivant en société, la valeur de l'information va dépendre crucialement de la situation d'où elle est extraite, en entendant par "situation" [...] tous les éléments significatifs (objets, règles) qui servent d'appui à l'*Homo œconomicus*, dans son environnement social, pour son action rationnelle » (Favereau, 1998, p. 220). En cela, l'EC est une approche interprétative des conventions (Batifoulier, 2001).

Le sens donné à la règle, on l'a compris, dépend d'un contexte donné et des interactions. Or, le collectif qu'est l'entreprise ne peut durablement tenir que si ses membres sont liés ensemble par un minimum de sens commun. Ils partagent alors les mêmes repères. Ces repères facilitent l'exercice d'interprétation. Ils font que le collectif ne se délite pas et qu'il est plus qu'une somme d'individus. Ces repères partagés permettent un processus d'apprentissage collectif. La firme cherche à produire un niveau de qualité et elle n'y parvient que parce qu'elle sait être un lieu d'apprentissage collectif. Les entreprises, en effet, « trouvent leur niche dans l'espace des qualités » par des « modifications successives de leur savoir collectif » (Favereau, 1989, p. 312).

En croisant cette approche avec celle de Piore précédemment évoquée, puisque l'une et l'autre font de l'interprétation une dimension essentielle, va émerger le marché interne conversationnel.

Par le concept de « conversation » est bien évidemment mentionné le fait que les agents, concrètement, se parlent, ou du moins ont la possibilité de le faire, quand ils cherchent à se coordonner dans l'entreprise. Mais ce concept est surtout apte à représenter le processus de coordination : la coordination se déroule comme une conversation. Cette dernière n'a pas un but prédéterminé et évolue, d'une manière qui peut apparaître désordonnée, faisant des « méandres » – c'est ainsi que l'on passe d'un sujet à l'autre ; voire du coq à l'âne. Le lecteur qui, comme nous, a eu l'occasion de participer à de multiples conversations et qui, au moins une fois, s'est laissé aller à la flânerie, est le premier convaincu de la difficulté à « reprendre » sa place dans une conversation qui a suivi son cours tant il paraît y avoir ni cohérence, ni préméditation dans la transition d'un thème à l'autre. À l'identique, le but de la coordination n'est pas quelque chose qui préexiste à l'échange et que ce dernier aurait, simplement, pour fonction de mettre à jour. Il se construit, chemin faisant, pas à pas, en fonction des interventions de

tous ceux qui conversent entre eux, qui ont conscience de le faire, sans avoir conscience pour autant de participer à la construction (sociale) en cours. Autrement dit, dans ce processus, chaque pas effectué requiert un exercice d'interprétation, c'est-à-dire le recours à ces valeurs communes qui fondent le collectif.

Dans un marché interne, par définition, les règles assurent la coordination. Dans un marché interne conversationnel, les modalités de conception des règles sont les mêmes que celles du produit. En d'autres termes, l'entreprise se caractérise par une double production, sa production externe – les biens ou services qu'elle crée à destination du marché – et une production interne – l'ensemble des règles dont elle se dote pour gérer son personnel (Eustache et Jolivet, 1999). Et le concept de conversation est apte à saisir l'une et l'autre.

Le « marché interne conversationnel » se présente donc comme un « nœud de règles » entre agents partageant des valeurs communes et faisant monde commun. Par le « double jeu » de la conversation, la coordination des représentations et des comportements est assurée. De ce fait, une (des) convention(s) est (sont) établie(s). La conversation a figé, pour un temps et dans un espace, une (des) convention(s). Chacun se conforme à la convention et chaque nouvel entrant la perpétue.

1.3. Le fonctionnement d'un marché interne conversationnel

Ces réflexions, qui peuvent apparaître théoriques et hautement abstraites, se fondent sur l'enquête empirique que nous avons réalisée dans le secteur de l'assurance-vie (Biencourt et Jolivet, 2000). Nous y reviendrons dans la seconde partie. Néanmoins, nous souhaitons à ce stade pouvoir éclairer le fonctionnement d'un marché interne conversationnel à partir de la situation particulière de deux services au sein d'une même entreprise d'assurance : ses services commercial et informatique. Nous ne mobiliserons, pour chacun, qu'un seul exemple.

1.3.1. LE SERVICE INFORMATIQUE

La transformation majeure ayant affecté le service informatique tient dans l'adoption d'une nouvelle technologie qui permet de générer des produits nouveaux beaucoup plus rapidement que par le passé. Nous

ne reviendrons pas ici sur le principe et les avantages de cette technologie⁶, mais nous voudrions souligner que son adoption a transformé le fonctionnement des équipes d'informaticiens pour le faire évoluer vers un mode conversationnel. L'exemple de la gestion des carrières permet de l'illustrer. Les déroulements de carrière à l'informatique se font le long d'une hiérarchie des qualifications : analyste-programmeur, analyste, responsable d'analyse, chef de projet, chef de projet principal, responsable de domaine. Lorsque la division du travail épousait étroitement cette hiérarchie, les possibilités de promotion étaient liées aux postes disponibles. Désormais, ce qui est déterminant est le projet auquel on est affecté. Il existe ainsi des projets que l'on a qualifiés de « porteurs », parce qu'ils ont une importance stratégique. Tous les salariés qui, à un moment ou à un autre, ont eu à travailler sur un projet de ce type font le lien entre la réussite de ce dernier et leur accession à un niveau hiérarchique supérieur. Or, l'affectation à un tel projet résulte d'un processus d'échanges et de discussion entre les responsables de domaines et le directeur du service informatique. Évoquant un projet de partenariat avec une banque, un responsable de domaine nous explique :

On part d'un cahier des charges transmis par X⁷. Nous avons travaillé en déchiffrant un petit peu ce cahier des charges, en juxtaposant ce que l'on sait faire, ce qui marche bien chez nous, par rapport aux besoins exprimés. On travaille d'abord sur la réponse. Par rapport à cela, qu'est-ce qu'on peut imaginer, proposer comme organisation ? Et ceci mérite déjà des échanges itératifs, ça se construit [...] et là qui sera le chef de projet ? Qui seront les responsables d'analyse ? Qui seront les analystes ? Avec qui et comment allons-nous travailler ? Et donc, tout ça se fait progressivement, ça se construit⁸.

Les modalités d'affectation de la main-d'œuvre ne sont donc pas issues d'une application rigide de règles qui rendrait prévisibles les appariements homme-poste. Elles sont le fruit d'un processus concret de conversations, auquel participent plusieurs membres de l'entreprise, mais aussi des extérieurs (des représentants de la banque partenaire dans le cas de figure cité). Quelque chose d'aussi codifié que l'évolution de la carrière d'un individu se décrit désormais à l'aide de ce processus conversationnel.

6. Dénommée technologie « objet ». Cf. Biencourt et Jolivet (2000).

7. Le nom de la banque n'est pas reproduit dans un souci de confidentialité.

8. Les passages en italique qui ne sont pas suivis d'une indication bibliographique sont des extraits des entretiens qui ont été réalisés.

1.3.2. LE RÉSEAU COMMERCIAL

Au sein du réseau commercial, on trouve des vendeurs salariés (appelés conseillers) regroupés par équipe de huit dans des « bureaux de souscription indépendants » dirigés par un chef de groupe. La place de la conversation dans le fonctionnement de cette structure sera illustrée par une pratique régulièrement décrite par nos interlocuteurs et qui consiste en la procédure d'accompagnement sur le terrain.

La tâche du chef de groupe n'est pas de vendre, mais de faire vendre. L'animation de l'équipe requiert des outils collectifs, comme la réunion d'équipe hebdomadaire, mais aussi des outils de management individuels comme l'accompagnement du conseiller sur le terrain. Au départ, cette pratique a été développée par les chefs de groupe pour aider et stimuler les conseillers débutants ou en difficulté : « [...] *c'est pas tellement pour leur montrer, c'est simplement pour entretenir la foi, la fougue, l'envie commerciale.* » Mais l'après-accompagnement est tout aussi important puisque, souvent lors de la réunion de l'équipe, un « compte-rendu d'expérience » est effectué. Ce dernier amène tous les conseillers, même ceux qui n'ont pas encore été personnellement confrontés à la situation décrite, à élaborer un argumentaire, « une règle », une stratégie, etc. Lors d'un prochain rendez-vous, chaque conseiller pourra puiser dans cette « mémoire partagée » pour mener à bien son entretien de vente. Dans les termes de Piore, il se construit ainsi un « contexte partagé d'expériences vécues » qui facilitera le travail ultérieur. Mais, dans ce processus de construction, et pour utiliser une comparaison parlante dans le milieu universitaire, le chef de groupe ne fait pas un « cours magistral à la française », mais un « cours interactif à l'américaine à partir d'un cas concret ». Ce raisonnement inductif collectif de l'équipe est facilité par « la construction d'un horizon interprétatif, et cette construction n'intervient que par le partage d'expériences vécues » (Piore *et al.*, 1994, p. 283).

Ces deux exemples, mobilisés pour préciser le mode d'organisation retenu dans le service informatique et dans le réseau commercial, justifient notre interrogation sur les nouvelles modalités d'exercice de l'autorité. C'est l'objet de la seconde partie.

2. UNE NOUVELLE FORME D'EXERCICE DE L'AUTORITÉ : GUIDER LA CONVERSATION

Nous avons déjà, dans la première partie, eu recours brièvement à notre enquête empirique afin de préciser plus concrètement le fonctionnement d'un marché interne conversationnel. Afin d'aller plus avant, il convient de présenter plus en détail le cadre, la méthodologie et les résultats de cette enquête.

2.1. Retour sur l'enquête empirique au sein d'une entreprise d'assurance

Notre terrain d'enquête est un groupe d'assurances de 5000 salariés environ, la société la plus importante du groupe en comptant 4500. Nous avons procédé par entretiens semi-directifs auprès de deux populations : les informaticiens et les commerciaux salariés. Parmi l'ensemble des métiers de l'entreprise, ces deux populations ont été choisies parce qu'elles jouent chacune un rôle majeur : les informaticiens font les produits et les commerciaux les vendent. Elles se différencient néanmoins sur un point important : pour l'une – les informaticiens –, la chaîne hiérarchique est historiquement clairement identifiée, connue et intégrée par tous⁹ ; l'autre – les commerciaux – ont, au contraire, de par les spécificités de leur emploi, un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus ténu. C'est davantage une somme d'individualités, revendiquant plus fortement une certaine indépendance, que l'on rencontre dans cette seconde population.

Ces entretiens individuels, enregistrés et retranscrits intégralement, ont été réalisés avec les encadrants d'une part, et leurs encadrés directs d'autre part. Cela nous permet d'être en mesure d'appréhender comment les premiers, consciemment ou inconsciemment, exercent leur autorité hiérarchique et comment les seconds réagissent à ce « commandement ».

La transformation majeure vécue par chacune de ces deux populations résulte du virage stratégique pris par l'entreprise dans la deuxième moitié des années 1990. Pour le résumer, ce changement a consisté à vouloir saisir une opportunité de marché, devant la croissance du marché

9. L'analyste-programmeur programme, l'analyste analyse, le responsable d'analyse supervise sous la responsabilité d'un chef de projet.

des produits « vie ». L'entreprise y était très peu présente, car tout entière implantée sur le marché de l'assurance dommages et donc condamnée, selon un de ses dirigeants, à « mourir riche ». La conséquence de cette nouvelle orientation stratégique a été la nécessité pour l'entreprise de devenir capable de concevoir et de développer une multitude de produits dans un délai beaucoup plus court que par le passé, et de vendre cette nouvelle gamme de produits sur un marché où il lui fallait s'implanter.

Les conséquences pour nos deux populations ont été radicales. Les informaticiens ont dû adopter une nouvelle technologie¹⁰ permettant de générer de nouveaux produits à un rythme imposé par la forte croissance du marché. Les commerciaux salariés ont été massivement recrutés, car la vente de produits « vie » se distingue fortement de celle des produits d'assurance dommages, pour lesquels la pratique de la « vente assise¹¹ » convient. Un véritable réseau commercial, jusque-là inexistant, a dû être créé.

2.2. Marché interne conversationnel et inégalités de position

Ces deux collectifs, le service informatique et le réseau commercial, nous paraissent être deux exemples de marché interne conversationnel. Mais si le jeu des rapports de force se trouve atténué au regard de l'organisation hiérarchique traditionnelle, des inégalités de position demeurent : « un modèle d'évaluation met en jeu à la fois des inégalités et un système de valeurs conditionnant l'acceptation par tous, y compris des moins favorisés, de cette asymétrie de positions » (Rebérioux *et al.*, 2001, p. 255).

En outre, un modèle d'évaluation (c'est-à-dire les valeurs partagées par tous les membres du collectif), une fois établi, n'est pas définitivement figé. Le temps ne s'arrête pas et un second modèle peut venir se substituer au premier : « Le changement de modèle réactive donc nécessairement des conflits d'intérêts, et met en scène rapports de pouvoir et réactions stratégiques » (Rebérioux *et al.*, 2001, p. 255).

En effet, au sein d'un collectif, on ne questionne pas constamment les valeurs partagées. Si tel était le cas, une coordination par les règles

10. Cf. *supra*.

11. Système où le commercial attend la venue du client en agence, sans nécessiter de le démarcher.

serait inefficace et ne parviendrait pas à se substituer à une coordination marchande. Non, c'est la réalisation d'une « erreur » au sens d'Eymard-Duvernay, ou l'observation d'une « panne » dans les termes de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, Midler) qui, comme un déclic, enclenche un processus de justification. Ce dernier, peut-être peu fréquent, est périodiquement nécessaire : comme l'élu qui, par le suffrage universel, est régulièrement légitimé, les valeurs partagées au sein d'un collectif ont le même besoin d'une re-légitimation. L'accord implicite sur « la forme réduite de contrat social », selon l'heureuse expression de Favereau¹², qui fonde un collectif – et *a fortiori* une entreprise, se doit d'être périodiquement vérifié. C'est la condition nécessaire au maintien du collectif.

Autrement dit, étant donné que l'ouverture « à l'ordre des représentations conduit à regarder le pouvoir non plus seulement comme une force de contrainte mais aussi, et surtout comme une capacité à légitimer un discours, à structurer une représentation particulière » (Rebérioux, 2002, p. 198-199), l'exercice de l'autorité passe par « l'obtention d'une capacité à instrumentaliser, ou à influencer, les décisions d'autrui » (Rebérioux *et al.*, 2001, p. 266).

La réflexion amorcée par ces auteurs peut être résumée par les trois points suivants, le troisième restant largement ouvert :

- a) Comment concrètement exercer cette capacité à « instrumentaliser, ou à influencer, les décisions d'autrui » ?
- b) Cela ne peut passer que par « une maîtrise des règles¹³ ».
- c) Que signifie concrètement maîtriser une règle ?

Mobilisant, à ce stade, à nouveau, les travaux de Piore, on peut avancer, comme dernière étape, voire comme chaînon manquant du raisonnement précédent, le quatrième point suivant :

-
12. On renvoie le lecteur à un article de Favereau, publié dans l'édition du 13 mars 1998 du quotidien *Le Monde*, où il propose une analyse de l'impact de la loi des 35 heures en termes de « contrat social ». Voir aussi la tribune libre, publiée par le même auteur, dans la *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 2000, p. 129-130.
 13. La relation entre pouvoir et règle est plus complexe puisque, de plus, « une règle canalise un rapport de pouvoir, en empêchant qu'il ne se transforme en un rapport de force. [...] les règles font barrage à l'arbitraire (au sens d'infondé) » (Rebérioux *et al.*, 2001, p. 266).

- d) pour maîtriser une règle, il faut contrôler la conversation, en être « le chef d'orchestre¹⁴ » ou plutôt, l'expression est à privilégier, jouer le rôle de « la maîtresse de maison¹⁵ ».

D'autres travaux viennent confirmer cette inégalité de position à la table des convives. Detchessahar (2001), étudiant l'évolution des entreprises de transport routier de marchandises en France, fait de l'introduction du langage le changement majeur survenu dans ce secteur. « Ceci ne signifie pas que l'on soit passé à partir de 1989 de l'organisation silencieuse à l'organisation communicante mais, plus simplement, que la définition des solutions productives est désormais fondée sur un rapport de communication entre les acteurs plutôt que sur un rapport hiérarchique » (p. 50). Il poursuit : « dessiner les contours de l'espace de discussion, c'est définir en creux un nouvel espace d'exclusion se développant à l'intérieur même de la sphère du travail. En effet, tous les opérateurs de base n'ont pas accès à la discussion » (p. 53). On est sorti d'une conception taylorienne dans laquelle la hiérarchie ordonne et la base exécute, mais, pour autant, les opérateurs de base ne sont pas sollicités. La conversation se fait sans eux.

De même, Eustache (2001), étudiant les politiques salariales dans trois entreprises différentes à l'aide du modèle conversationnel, souligne que « même si la règle salariale est presque toujours proposée par la direction, son élaboration n'est jamais purement unilatérale. [...] L'initiateur de la politique salariale (le directeur des ressources humaines [DRH]) va tester en cours de route la volonté des salariés ou de leurs représentants de parvenir à un compromis ; il va guider le processus en fonction des réponses qui lui seront fournies par ses interlocuteurs. [...] La relation salariale demeure fondamentalement asymétrique » (p. 301). Le DRH, chez Eustache, est la maîtresse de maison de Piore. Même si, contrairement au cas précédent, tous les salariés sont à la table des convives, le fait de présider ce repas n'est pas sans incidence sur la politique salariale.

14. Expression attribuable à Piore *et al.*, 1994.

15. Dans une communication orale au séminaire Condor (Paris, janvier 2000), Piore lui-même indiquait préférer désormais l'image de la maîtresse de maison à celle du chef d'orchestre, qu'il avait utilisée en 1994, afin de mieux faire comprendre que son rôle n'est pas neutre. Par la position des convives, qu'elle détermine seule, elle exerce déjà une influence réelle sur la conversation à venir.

Favereau (1998), en prolongeant une métaphore poppérienne qui comparait les institutions et les outils, énonce : « puisqu'il en va des collectifs comme des outils, mieux vaut être du côté du manche... ». Les travaux de Detchessahar (2001) et ceux d'Eustache (2001) nous rassurent : la hiérarchie traditionnelle demeure du bon côté du manche ! C'est aussi ce que l'on a pu constater lors de nos propres observations empiriques.

2.3. L'exercice de l'autorité dans le service informatique

L'adoption d'une nouvelle technologie a entraîné une modification dans la distribution du pouvoir au sein des équipes. En effet, avec cette technologie, les équipes s'affranchissent de la logique hiérarchique traditionnelle pour emprunter des modalités d'action plus flexibles où prime la compétence.

La notion d'encadrement, la notion de découpe analyse-réalisation n'existe plus [...] il n'y a pas de rapport hiérarchique au sein d'une équipe. Maintenant, dans ces développements « objets », on travaille par réseaux, c'est-à-dire que sur tel ou tel sujet on mobilise la meilleure compétence [...] qui n'est pas forcément le plus haut hiérarchique sur tel sujet [...]. Sur tel sujet, c'est untel qui est le meneur, sur tel autre sujet, c'est untel, etc. Et les gens font à la fois de la conception-réalisation. Donc, ça bouleverse.

Dans cette équipe-réseau, l'identification du leader n'est pas immédiate. Il peut être différent en fonction de l'état d'avancement du projet. Le contenu de la tâche de l'encadrement est donc modifié. Il faut désormais coordonner des compétences variées et complémentaires, animer l'équipe pour faire aboutir des projets collectifs. Avec l'évolution des technologies de production, prend fin un modèle « d'emboîtement » des compétences, selon lequel la compétence de tout responsable hiérarchique apparaît comme la compétence de ses subordonnés plus autre chose. Ce modèle n'est plus valide. La coordination de l'équipe suppose la gestion du potentiel qu'elle représente et celui-ci est lié aux apprentissages individuels que développeront ses membres et à l'apprentissage collectif dont elle saura faire preuve. On s'écarte donc d'un management donneur d'ordres pour aller vers un management d'animation. À la stricte autorité hiérarchique se substitue une capacité d'entraîneur, de guide.

Animer une conversation est une tâche singulière, qui ne présuppose pas d'en savoir plus que les participants (c'est même souvent le contraire), mais qui requiert cependant autorité et légitimité. Il en est de même du

management de l'équipe qui ne peut plus être fait d'ordres et de consignes. Il faut coordonner des talents variés, faire en sorte que ces différents spécialistes se parlent et s'écoutent, afin qu'ils interviennent efficacement ensemble. Le management des équipes informatiques relève bien de ce principe. La préoccupation principale de leurs responsables se ramène à «qui parle à qui et de quoi parlent-ils» (Piore *et al.*, 1994, p. 293). Ces responsables jouent le rôle de la maîtresse de maison. Ce qui est fait par une première équipe doit être compatible avec ce qui est proposé par l'autre. Chacune ayant en charge la conceptualisation et la production d'un «composant générique réutilisable», c'est-à-dire une brique devant trouver sa place dans un ensemble plus vaste. Veiller à la cohérence d'ensemble est nécessaire.

En environnement traditionnel, vous avez la mainmise du début à la fin sur votre sujet; c'est-à-dire qu'en gros vous êtes maître du sujet de A à Z, vous avez des outils, vous avez tout ce qu'il vous faut, donc c'est bien cloisonné. En environnement objet, on a des composants [...] donc ce qui fait qu'une personne peut être responsable d'un composant mais qui est fortement lié avec son composant à droite, son composant à gauche, donc il n'est plus maître de A à Z de ce qu'il fait. Il doit se mettre en cohérence avec ce qui est fait à droite et à gauche.

C'est le rôle du réseau des responsables d'équipe. Au niveau de chaque équipe, chaque responsable relaie l'orientation souhaitée, cherchant à «*instrumentaliser, ou à influencer, les décisions*» des experts de son groupe. La capacité d'expertise de chacun est mobilisée, dans un environnement moins hiérarchique et plus autonome, mais chacun doit marcher dans la même direction et le responsable s'en assure. Il exerce donc son autorité, mais d'une manière où chacun, individuellement, est plus prompt à se dessaisir, au profit du collectif, de son savoir individuel et de sa propre capacité d'exercice.

2.4. L'exercice de l'autorité dans le réseau commercial

Le cas des commerciaux salariés est lui aussi éclairant. Il est même emblématique de la volonté de l'entreprise d'exercer son autorité sur l'activité de commercialisation des produits «vie». Auparavant, la commercialisation était principalement le fait d'agents indépendants, auxquels venaient s'ajouter quelques salariés de l'entreprise. Véritables électrons libres, ces derniers étaient aussi très indépendants. Trop peu nombreux pour être structurés en réseau, même leur présence physique à l'intérieur

de l'entreprise était très réduite. L'intégration des objectifs de l'entreprise par ces salariés n'en était pas facilitée. La volonté de l'entreprise de créer *ex nihilo* «un marché interne des commerciaux», avec un plan ambitieux d'embauches devant permettre un maillage du territoire national par la mise en place de 60 bureaux de souscription (chacun devant compter 8 salariés autour du chef de groupe), est clairement, dans un contexte de multiplication du nombre de produits offerts, un moyen permettant d'imposer une politique de commercialisation : quel produit on souhaite vendre en priorité? Dès lors, même si ce «marché interne» est mis en place selon une logique conversationnelle, et n'emprunte pas à une structure traditionnelle, sa genèse se comprend uniquement comme une volonté d'étendre la sphère d'influence de la hiérarchie sur une activité et une profession traditionnellement soucieuse de son indépendance.

Les outils de gestion mis en place dans ces nouvelles structures (l'aide à la vente durant les premiers mois, le suivi quotidien de l'activité, la réunion hebdomadaire du bureau, etc.) conduisent à instrumenter cette forme d'exercice de l'autorité. Cette instrumentation ressort de l'analyse des discours des encadrants interrogés. Par exemple, s'agissant du suivi quotidien de l'activité : *« si je ne suis pas avec le conseiller, quand on fait le bilan du rendez-vous, [...] je regarde tout de suite ce qu'il a recueilli comme éléments et puis je vois avec le conseiller la motivation qui a été découverte et on travaille ensemble »*. La situation est similaire à celle que l'on a pu observer dans le transport routier de marchandises quand les entreprises ont été désireuses de mieux contrôler l'activité d'une autre profession soucieuse de son autonomie, les chauffeurs (Biencourt, 1996 ; Detchessahar, 1997, 2001). Ou encore, s'agissant de la réunion hebdomadaire, le chef de groupe atteste de ce rôle de guide, d'entraîneur : *« le tout, c'est de trouver une cohésion, mais c'est une réunion qui est... obligatoire, mais qui n'est pas une réunion stricte, pure et dure. Il y a des sujets... mais c'est plus de tous se retrouver, c'est... c'est les faire vibrer, les faire rêver, les emmener, quoi. Pas leur dire "allez-y" mais plutôt, "venez avec moi" »*.

Dans ces professions, où la dimension individualiste est fortement marquée, ce nouveau mode d'exercice de l'autorité est le seul ayant un certain degré de pertinence. Une autorité de type militaire entraînerait une résistance des encadrés, d'autant plus importante que leur capacité d'expertise est plus forte que celle de l'encadrement (le chef de groupe n'est plus un superviseur, etc.), et que le rôle du chef de groupe est

justement d'accroître les compétences individuelles des membres de son équipe au-delà de la sienne propre. Illustrons ce point : Les chefs de groupe nous ont expliqué qu'il y a pour leurs produits trois types de clientèle : les particuliers, les professions libérales et les petites entreprises. La vente pour chacune de ces clientèles nécessite, pour le conseiller, de développer des compétences différentes (notamment en termes de connaissance des produits bien sûr, mais aussi sur le plan juridique ainsi qu'en termes de négociation). Or, les conseillers maîtrisent en général un ou deux segments de clientèle et ont tendance à négliger celui ou ceux qu'ils ne maîtrisent pas. Le chef de groupe va alors exercer son autorité pour faire en sorte que tous les segments de clientèle soient couverts, mais cette autorité ne peut pas s'exprimer par un ordre comparable à celui que donne à l'ouvrier l'agent de maîtrise de l'industrie pour l'exécution d'une série de pièces. Il en diffère, car le travail ne consiste pas à exécuter, mais à apprendre. Or, on ne donne pas l'ordre d'apprendre comme on peut donner l'ordre de produire. L'autorité statutaire ne suffit pas. Il faut obtenir de la part du subordonné une adhésion et une motivation ; d'où la nécessité d'un pouvoir d'incitation et non d'ordre. Mais cette forme d'exercice de l'autorité, si elle est moins visible, est toujours présente, car le chef de groupe qui anime la réunion hebdomadaire orchestre la conversation pour guider l'activité et ainsi incite les conseillers à apprendre (à commercialiser de nouveaux produits, à aller vers des segments de clientèle autres que ceux dont ils ont l'habitude, à développer de nouvelles compétences juridiques...).

En outre, cette forme d'exercice de l'autorité est plus efficace car elle permet l'adhésion à la logique de l'organisation : le salarié qui « joue le jeu » de l'entreprise en entretenant et en développant sa compétence est bien un salarié qui agit dans le sens « indiqué » par son chef.

Enfin, étant donné que la légitimité du savoir, implicite dans un modèle « d'emboîtement » des compétences, n'existe plus, le chef de groupe exerce son rôle hiérarchique par sa manière d'animer l'équipe. Il ne faudrait pas occulter qu'il s'agit d'un contexte dans lequel l'autorité s'exerce toujours. Les signes extérieurs que l'on a pu observer le montrent. Nul ne doute que le chef de groupe est le chef et, par exemple, les conseillers ne se risqueraient pas à le tutoyer.

Dans les deux populations étudiées, l'autorité ne s'est pas affaiblie, elle a pris une autre forme, peut-être plus « sournoise », puisqu'elle peut s'apparenter à une manipulation. Néanmoins, dans nos observations,

même si les membres de l'entreprise font « monde commun », et partagent des valeurs communes, la thèse selon laquelle ils seraient du « même côté du manche » paraît trouver bien peu de fondements empiriques.

CONCLUSION

La mise en place de ce que l'on a nommé un marché interne conversationnel correspond à une évolution des formes de management et d'exercice de l'autorité. La nouvelle forme d'exercice de l'autorité délaisse la dimension traditionnelle du commandement pour emprunter les traits d'un management d'animation, plus souple, basé sur l'échange. Mais, qu'il s'agisse d'animer une équipe-projet à l'informatique ou une équipe de commerciaux d'un bureau salarié, l'animation reste un mode d'exercice de l'autorité. Il y a eu modification des modalités d'exercice de l'autorité, mais non, et contrairement aux apparences, disparition.

Ces modalités nouvelles passent par la construction d'une représentation commune pour orienter l'activité collective. C'est la conversation qui va progressivement façonner cette représentation commune, d'où l'influence de celui qui la guide. « Le cadre dirigeant peut aussi obtenir un certain contrôle sur le processus en cours en influençant ce sens de "où va l'activité" que chaque interlocuteur apporte dans la conversation » (Piore *et al.*, 1994, p. 293).

L'analyse conventionnaliste de la règle renforce cette analyse. Les auteurs conventionnalistes considèrent que la coordination fait plus précisément appel à des règles particulières qui ne sont ni purement intentionnelles comme les contrats, ni totalement inintentionnelles comme la contrainte, mais à des règles sous-tendues par un degré intermédiaire d'intentionnalité. Ni contrat, ni contrainte, la règle est convention. Cela signifie que si les individus « font » les règles, qui sont donc les résultats de leurs processus d'interaction, celles-ci s'imposent aussi à eux, contraignant (de manière non déterministe) le déroulement de leurs interactions. Une fois établie, la règle apparaît extérieure aux agents.

On se souvient que Martuccelli (2001), dans son analyse de la domination, caractérise ce concept par le fait qu'il recouvre, à la fois, le consentement et la contrainte. L'intentionnalité médiane de la convention comporte, parce qu'elle apparaît extérieure, une dimension contrainte et, parce qu'elle est produite par l'agent, une dimension consentement. Notre analyse conventionnaliste de l'autorité, nous l'avons vu, conforte

celle antérieure de Favereau (1998, p. 224), selon laquelle « fournir intentionnellement à d'autres, qui acceptent cette situation, certaines des prémisses de leur action est la clé de voûte d'une approche du pouvoir, qui combine consentement et contrainte, initiative et soumission ». Notre analyse devrait-elle nous conduire, étape ultérieure du raisonnement, à privilégier un nouveau concept, celui de domination ? Notre propos, qui ne peut donc être qu'un propos d'étape, nous conduit à souhaiter que soit menée une confrontation approfondie de l'analyse (sociologique) de la domination chez Martuccelli et de l'analyse (économique) de l'autorité chez Favereau.

BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN ARMEN, A. et H. DEMSETZ (1972). « Production, information costs and economic organization », *The American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.
- ARGYRIS, C. et D. SCHON (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, New York, Addison-Wesley.
- BATIFOULIER, P. (dir.) (2001). *Théorie des conventions*, Paris, Economica, 328 p.
- BATIFOULIER, P. et O. THÉVENON (2001). « Interprétation et fondement conventionnel des règles », dans P. Batifoulier (dir.). *Théorie des conventions*, Paris, Economica, p. 219-252.
- BAUDRY, B. (2003). *Économie de la firme*, Paris, La Découverte, 123 p.
- BAUDRY, B. et H. CHARMETTANT (2007). « La relation d'autorité employeur-employé. Une approche conventionnaliste », *Revue économique*, vol. 58, n° 5, p. 1011-1033.
- BIENCOURT, O. (1996). « Concurrence par la qualité dans le transport routier de marchandises : normes ou réseaux ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 75, p. 211-222.
- BIENCOURT, O. (2007). « Une entreprise sans usine est-elle une firme sans convention ? Les défis actuels posés à l'Économie des conventions », Communication au colloque *Analyse(s) et transformation(s) de la firme : confrontation entre économistes, gestionnaires et juristes*, Lyon, 22 et 23 novembre 2007.
- BIENCOURT, O. et T. JOLIVET (2000). « Quand un marché interne devient conversationnel », *Revue d'économie industrielle*, n° 93, 4^e trimestre, p. 51-72.
- BROCHIER D. (dir.) (2002). *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 179 p.
- COASE, R. (1937). « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, p. 386-405.
- DETCHESSAHAR, M. (1997). *Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes I.

- DETCHESSAHAR, M. (2001). «Le “dire” et le “faire”. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 39, janvier-février-mars, p. 43-56.
- DETCHESSAHAR, M. (2003). «L'avènement de l'entreprise communicationnelle», *Revue française de gestion*, n° 142, p. 65-84.
- DOERINGER, P. et M. PIRELLI (1971). *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, 2^e éd., New York, Sharpe.
- EUSTACHE, D. (2001). «Politique salariale, régulation et échange social», *Revue française de sociologie*, vol. 42, n° 2, p. 295-326.
- EUSTACHE, D. et T. JOLIVET (1999). «Créer des produits et inventer des règles ; la nouvelle G.R.H. d'une entreprise d'assurance», *Revue des annales des mines*, série Gérer et Comprendre, n° 58, p. 13-23.
- EYMAR-DUVERNAY, F. (dir.) (2006). *L'économie des conventions. Méthodes et savoirs*, Paris, La Découverte, Tome 1, 334 p., Tome 2, 481 p.
- FAVEREAU, O. (1989). «Marchés internes, marchés externes», *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 273-328.
- FAVEREAU, O. (1994). «Règles, organisation et apprentissage collectif», dans A. Orléans (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 113-137.
- FAVEREAU, O. (1998). «Notes sur la théorie de l'information à laquelle pourrait conduire l'économie des conventions», dans P. Petit (dir.), *L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques*, Paris, La Découverte, p. 195-252.
- FAVEREAU, O. (1998). «Trente-cinq heures : le scénario du New Deal», *Le Monde*, 13 mars.
- FAVEREAU, O. (2000). «L'historien, le juriste et les frontières de l'entreprise», *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 129 et 130.
- JOLIVET, T. (1991). *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris I – Panthéon-Sorbonne, 371 p.
- MARTUCELLI, D. (2001). *Dominations ordinaires. Exploration de la condition moderne*, Paris, Balland, 364 p.
- MIDLER, C. (1997). «Évolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception», *Annales des mines*, repris dans *Problèmes économiques*, n° 2558, p. 25-29.
- PIRELLI M., R. LESTER, F.M. KOFMAN et K.M. MALEK (1994). «The organization of product development», *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 2, p. 405-434.
- REBÉRIOUX, A. (2002). *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. De la valeur actionnariale à la citoyenneté industrielle*, Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université Paris X – Nanterre, décembre.
- REBÉRIOUX, A., O. BIENCOURT et P. GABRIEL (2001). «La dynamique des conventions entre consensus et conflit», dans P. Batifoulier (dir.), *Théorie des conventions*, Paris, Economica, p. 253-277.

- WEBER, M. (1971). *Économie et société*, tome 1 : *Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon.
- ZARIFIAN, P. (1999). «Productivité, logique de service et mutations du travail», *Revue française de gestion*, n° 126, novembre-décembre, p. 106-116.



**LES NOUVELLES FORMES DE LA
DOMINATION DE LA FINANCE
SUR LE TRAVAIL**
**Le cas de la financiarisation
de la relation de retraite
au Canada**

*Frédéric Hanin*¹

-
1. Je tiens à remercier les deux rapporteurs anonymes ainsi que François L'Italien qui ont bien voulu me faire part de leurs commentaires sur une version antérieure du texte. Ils ne peuvent être tenus responsables des erreurs ou omissions qui pourraient demeurer.

Les modes de régulation et de gestion des systèmes de retraite ont connu de profonds bouleversements ces dernières années, de sorte qu'il est difficile aujourd'hui de caractériser les fondements de cette régulation² qui oscille entre la protection sociale et la spéculation financière (Montagne, 2006). Au cœur de la problématique de la régulation des retraites en Amérique du Nord se trouve la question du financement des fonds de pension. Cette question contient les dimensions politiques (rendement du capital versus développement industriel), financières (efficacité des marchés financiers) et industrielles (spécialisation industrielle, relations du travail, négociation collective) de la problématique de la financiarisation.

La question qui est abordée dans ce chapitre concerne l'analyse de la financiarisation comme forme de domination sur le travail et son application au système de retraite au Canada. Comment peut-on analyser la financiarisation sous l'angle d'une nouvelle forme de domination du capital sur le travail? Et plus spécifiquement, comment les transformations des régimes de retraite sous l'effet de la financiarisation contribuent-elles à la transformation des relations du travail?

L'hypothèse qui est avancée ici est que la financiarisation modifie la signification des catégories qui sont utilisées pour analyser la nature du travail et de l'emploi. En ce qui concerne la retraite, la financiarisation a un impact sur la relation de retraite³, dans la mesure où elle transforme un droit social en un droit sur le travail. Pour analyser les liens entre la retraite et le travail, nous prenons appui sur le concept de conventions comme dispositif collectif (Salais, 1989). La relation de retraite présente une structure semblable à la relation de travail au sens où elle implique une relation personnelle (il n'existe pas de marché de la retraite), une relation séquentielle (le travail précède la retraite), et une relation conflictuelle par la présence d'intérêts contradictoires (intérêts des entreprises, intérêts des salariés, intérêts des retraités).

Notre contribution à l'analyse de la financiarisation consiste dans l'utilisation d'une approche sociologique de l'individu pour mettre ensuite

2. Au sens que donne à ce terme la théorie de la régulation (Boyer, 2004).

3. Le terme de relation de retraite est utilisé pour suggérer une analogie avec le terme de relation de travail (Supiot, 2002). La relation de travail peut être appréhendée à partir de trois questions théoriques: 1. L'objet de la relation de travail n'a pas d'existence matérielle séparée de la personne du travailleur; 2. La relation de travail est séquentielle; 3. La relation de travail repose sur des intérêts contradictoires (Salais, 1989, p. 200-201).

en évidence les enjeux sociaux de la transformation actuelle de la relation de retraite. Notre cadre d'analyse de la financiarisation est celui des formes de la domination, à partir du travail de reconstruction conceptuelle de la domination proposé par Martuccelli (2001). À la conception bilatérale et consentie de la domination (représentée notamment par la figure de l'usurier), on peut aujourd'hui substituer une approche systémique et traversée de normes contradictoires pour comprendre les formes de la domination financière sur le travail. De plus, Martuccelli (2003) offre une grille d'analyse de la domination, du point de vue de la sociologie de l'individu. Cette approche sociologique de l'individu permettra de spécifier les formes de la domination financière sur le travail à partir du point de vue des relations sociales de l'individu au travail. Trois aspects de la financiarisation du système de retraite seront abordés :

- Le processus macro-institutionnel de transformation des relations entre la sphère financière et la sphère industrielle, et l'émiettement de la régulation keynésienne.
- Le processus de transformation du travail en actif économique dont la valeur sociale se détermine par analogie avec un actif financier (liquidité, rendement, risque), contribuant ainsi à l'appropriation par les individus des contraintes financières et à l'érosion des frontières entre les différentes sphères de la vie économique et sociale (emploi, retraite, épargne, placements, etc.)⁴.
- Le processus de cadrage⁵ des contraintes financières, à travers les exigences de rendement et les règles juridiques qui interdisent de considérer les enjeux de la gestion des caisses de retraite pour le monde du travail, autrement que comme des effets externes.

La méthodologie qui supporte cette recherche consiste en l'adoption d'une approche compréhensive, inspirée de l'approche webérienne de l'idéaltype, et reprise par l'économie des conventions⁶, plutôt que descriptive, pour analyser comment les expériences individuelles de

4. Voir notamment Lesemann et D'Amours (2006).

5. Cadrer (1539) peut être dérivé du mot cadre mais aussi probablement du latin *quadrare*, qui signifie «convenir à, être conforme à». On peut aussi renvoyer à l'expression cadrer quelque chose avec le sens de «placer en ajustant» (1890) et celui de «délimiter, définir» (1914). On pourrait aussi penser ici au terme encadrer, qui signifie «entourer d'un cadre» ou au sens figuré de «se tenir près de quelqu'un pour le surveiller, le garder» (1839).

6. Voir Salais (2007). Pour ce dernier, «L'approche compréhensive rend visible le "treillis" de conventions qui pour chacun d'entre nous, rend la vie économique et sociale à la fois pratique et intelligible.» (Salais, 2007, p. 3)

la transformation de la relation de retraite peuvent être liées à des transformations sociales, institutionnelles et politiques plus larges, et qui permettent de faire de la retraite une question sociale, et non pas seulement une question individuelle. Cette réflexion s'appuie cependant sur l'étude du cas du Canada et du Québec, qui a pour caractéristique d'avoir un système de retraite qui combine différentes caractéristiques que l'on retrouve dans les analyses proposées par l'OCDE (2005) : un système de retraite public universel, des caisses de retraite complémentaires et des mécanismes d'incitation à l'épargne individuelle. De plus, le Canada a connu des transformations importantes des politiques publiques qui touchent le travail et l'emploi au cours des années 1990, passant d'une régulation « keynésienne » à une régulation « néolibérale ». À travers la présentation des données sur les retraites au Québec et au Canada, il ne s'agit donc pas de dresser un portrait exhaustif du système de retraite, mais plutôt de chercher à comprendre les nouveaux liens entre le travail et la retraite dans le contexte de la financiarisation.

1. UN CADRE D'ANALYSE DES FORMES DE LA DOMINATION DE LA FINANCE SUR LE TRAVAIL

Cette première partie s'attache à montrer que les différentes dimensions de financiarisation, analysées sous l'angle de la domination, conduisent à une mutation de la notion originelle de la domination⁷ vers une nouvelle formulation de ce concept proposée par Martuccelli (2001 ; 2003). La rupture se situe principalement dans la transition de la subordination personnelle à la subordination impersonnelle des contraintes systémiques. La financiarisation transforme ainsi les formes de la domination de la finance sur le travail en influençant les relations sociales des individus dans les milieux de travail.

1.1. Une approche de la financiarisation comme phénomène de domination

La financiarisation est définie ici comme un ensemble de dispositifs de gouvernement des hommes (Foucault, 2004), dans un contexte de recherche

7. « Rapport social basé sur deux grands traits : d'une part, la subordination personnelle d'un individu à un autre, et d'autre part, le consentement unilatéral du dominé à cet assujettissement. » (Martuccelli, 2003, p. 3)

de sécurité financière conjointement à l'affaiblissement des relations de travail fondée sur la négociation collective, ou plus largement sur le dialogue social. La financiarisation est ainsi une reconfiguration des relations sociales constitutives de l'État industriel (Galbraith, 1978) et de la société salariale (Castel, 1999), vers un stade du capitalisme, que l'on peut désigner sous le vocable de capitalisme « de fonds de pension » (Clark et Hebb, 2004), et qui favorise la financiarisation du travail au sens où la relation économique prend une forme et une finalité financières⁸.

La financiarisation est un processus multidimensionnel qui peut être observé à plusieurs niveaux. Elle est à la fois discipline académique, pratique professionnelle, idéologie managériale et forme de contrôle du capital sur le travail par la reconfiguration des rapports sociaux de production et de distribution de la richesse. Au plan disciplinaire, elle se manifeste par la constitution de la finance comme discipline scientifique au même titre que l'économie, la sociologie ou encore l'histoire. Cette nouvelle discipline repose sur un corpus théorique très formalisé qui a été créé à partir des années cinquante (Whitley, 1986). Au plan politique, la financiarisation se traduit par une perte d'autonomie des décisions des autorités publiques face aux réactions des marchés financiers. Les plus grandes banques centrales éprouvent parfois des difficultés à contrôler les instruments de la politique monétaire dans le contexte de la croissance des marchés financiers (Morin, 2006). Au plan économique, la financiarisation se traduit par une transformation de la forme des relations marchandes. La plupart des grands agrégats macroéconomiques se présentent désormais sous la forme de titres financiers ou bien leur structure est empruntée à des titres financiers (Hanin, 2007 ; Bilodeau et Hanin, 2007). Les plus grandes entreprises sont des entreprises financières et les décisions des entreprises non financières sont largement influencées par les investisseurs financiers, que ce soit en matière d'emploi, d'investissement ou de stratégies d'activité (Lazonick et O'Sullivan, 2000). Au plan social, la financiarisation s'est traduite par l'émergence d'une nouvelle classe sociale, que Robert Reich (1991)

8. Les premiers auteurs à identifier véritablement la nature du capitalisme financiarisé sont T. Veblen (1904) et J.M. Keynes (1936). Tous deux ont développé une sensibilité particulière aux changements sociaux qui se produisent au tournant du XX^e siècle avec la croissance des marchés financiers et de la spéculation, au détriment de la circulation industrielle, de la production de marchandises et de l'emploi.

a appelée «les manipulateurs de symboles». Ces nouveaux privilégiés du système perçoivent des revenus qui dépassent souvent ceux des dirigeants des grandes entreprises (Godechot, 2007).

La financiarisation peut, globalement, être ainsi interprétée comme une nouvelle «grande transformation» qui participe d'une reconfiguration des formes du lien social dans les économies développées.

L'intérêt analytique du travail de Martuccelli pour comprendre la nature de la financiarisation est de renvoyer dos à dos deux conceptions courantes de la financiarisation. Ainsi, la financiarisation ne peut se résumer, ni à une relation d'usure (même si les frais financiers peuvent être parfois similaires), c'est-à-dire une relation d'exploitation individuelle, ni à une pure relation de pouvoir qui repose sur des formes institutionnelles (Orléan, 1999). La financiarisation est davantage un ensemble (pas nécessairement efficace) de dispositifs techniques de gestion et de contrôle des risques, présentés comme des événements extérieurs aux relations sociales.

Ainsi, la financiarisation comme dispositif de sécurité requiert un appareil d'analyse différent, ce que reflète la nouvelle notion de domination «ordinaire⁹» proposée par Martuccelli (2001) :

- La financiarisation se présente comme une contrainte systémique sans responsable direct. Si l'on peut bien sûr pointer du doigt tel ou tel profession ou individu du secteur financier, souvent à l'occasion de scandales publics, il est beaucoup moins évident d'identifier un projet d'ensemble, une finalité au développement de la finance.
- La financiarisation se présente aussi comme un processus de singularisation des situations individuelles, par la création de nouveaux instruments financiers adaptés aux profils d'investissement des clients, alors même que ces catégories sont généralement définies par des institutions financières.
- La financiarisation se présente enfin comme un mode de développement social qui favorise l'hétérogénéité entre les individus. *A priori*, chaque «investisseur» fait face à ses propres performances

9. «Ces dominations ordinaires sont des états et des épreuves plutôt que de l'exploitation et des contraintes. [...] La consistance des faits sociaux dans la condition moderne fait de la domination une épreuve, plus ou moins individualisante, où l'acteur vit des états dont les contours débordent toute délimitation stricte. En bref, l'élasticité de la vie sociale entraîne avec la plasticité des états et des épreuves de domination.» (Martuccelli, 2001, p. 12)

sur le marché, et ses résultats financiers sont toujours le produit de situations particulières propres à l'histoire des choix faits dans le passé, alors même que les tendances du marché sont influencées par l'évolution de la situation macroéconomique.

Dans cette perspective, la financiarisation peut s'analyser sous la double perspective de la transition de la relation financière bilatérale entre le créancier et le débiteur à la relation financière globalisée par la médiation des marchés financiers, et du consentement à la relation financière encadrée dans les relations sociales de proximité, vers la légitimité de l'activité financière comme activité économique autonome, ce qui n'exclut bien sûr pas l'existence de contradictions internes au cours de ce processus. La financiarisation a alors pour conséquence de «brouiller» la signification des catégories issues de la société industrielle.

1.2. Les dimensions de la financiarisation du travail : individuation, subjectivation, socialisation

Pour mieux comprendre l'impact de la financiarisation sur le monde du travail, on a choisi ici d'adopter le point de vue de la sociologie de l'individu (Martuccelli, 2003), dans laquelle on distingue trois formes de construction de l'individu : l'individuation, la subjectivation et la socialisation. Nous les considérons ici comme complémentaires, de manière à éclairer les formes de la domination de la finance sur le travail.

L'individuation consiste à s'interroger sur «le type d'individu que fabrique structurellement une société. [...] La visée de cette matrice est [donc] bel et bien d'établir une relation *sui generis* entre l'histoire de la société et la biographie de l'individu» (Martuccelli, 2003, p. 9). Dans cette perspective, l'approche macrohistorique de la naissance du capitalisme financier permet d'identifier les cadres normatifs institutionnels qui structurent les statuts sociaux des individus au travail.

La financiarisation se présente sous la forme d'un processus institutionnel de domination de la sphère financière sur la sphère industrielle, et ce, dans les domaines de l'évaluation des actifs (théorie de la valeur), de l'organisation du système monétaire et financier (degré d'intermédiation et d'endettement) et de l'organisation du système productif. L'analyse institutionnelle de la financiarisation s'appuie sur trois formes spécifiques au capitalisme avancé : la corporation, le marché financier et la banque universelle. Ces trois institutions bouleversent complètement l'analyse

de l'activité économique telle qu'elle était pensée par la théorie économique «classique» (Hanin, 2003). L'existence d'une circulation financière qui acquiert une valeur en soi et qui s'étend à la circulation industrielle (consommation, épargne, investissement) pose pour les individus certaines questions quant à leur statut social : À quelles conditions peut-on encore distinguer le travail du capital ? L'activité industrielle (produits, savoir-faire, industries) conserve-t-elle un statut particulier dans la construction de l'identité au travail, ou bien doit-on considérer plutôt le travailleur comme un capital humain ? Ne peut-on pas évaluer toutes les activités industrielles à l'aune de la théorie financière fondée sur l'évaluation du rendement et du risque ?

Au plan personnel, la financiarisation peut être perçue à travers la perspective de «la subjectivation», qui étudie les impacts pour l'individu de «l'expansion de la coordination, de la planification, de la prévision croissante dans toutes les sphères de la vie sociale (de l'économie au droit, de la politique à l'art comme l'a énoncé Weber)» (Martuccelli, 2003, p. 5). Ce processus présente bien souvent une forme dialectique, car il est à la fois source extérieure de contrôle sur les décisions d'investissement, mais aussi sentiment d'autonomie individuelle. Au niveau de la gestion des actifs financiers, la financiarisation se manifeste par la croissance des instances de coordination et de planification : comités de placement, comités de gestion, création de groupes d'investisseurs, colloques et réunions annuelles, comités de surveillance et d'éthique, etc. Elle se manifeste également à travers la croissance du secteur des services financiers : planificateurs financiers, analystes financiers, gestionnaires de fonds, ingénieurs financiers, journalistes financiers, etc. La financiarisation se traduit ainsi par une inflation du secteur des services de conseil financier. Cette croissance du besoin de planification ne peut être uniquement attribuée à la croissance de la complexité des outils financiers. Elle tient aussi à deux éléments : au sentiment d'insécurité qui découle de la responsabilisation qu'induit la financiarisation et au besoin d'objectivité dans la gestion des instances de coordination et de décision dans le monde du travail.

La croissance de la planification financière a conduit plusieurs gouvernements à réfléchir aux conséquences sociales de cette dimension subjective de la financiarisation. Cela s'est traduit par la construction de projets de développement de la capacité financière, entendue comme la «connaissance et compréhension de la réalité financière, habiletés, compétences financières, et responsabilité financière» (PRP, 2005, p. 5).

Cette préoccupation des gouvernements pour la capacité financière se situe dans un contexte où entre 1982 et 2001, la dette par habitant a doublé à la suite de la croissance du crédit hypothécaire et du crédit à la consommation. Quarante-sept pour cent des ménages canadiens dépensaient plus que leur revenu avant impôt en 2001. Cette situation favorise la croissance des sociétés de prêt sur salaire, des boutiques de prêt sur gages et des boutiques d'encaissement de chèques.

La financiarisation, saisie du point de vue de la sociologie de l'individu basée sur la subjectivation, se présente donc à la fois comme un processus d'extension du nombre d'intermédiaires (Gagné, 1999), mais aussi comme une croissance du besoin d'analyse des informations, les deux mouvements s'entretenant mutuellement. Ce processus de subjectivation de la financiarisation se nourrit également d'une volonté de résistance, ou plus modestement d'une ambition d'autonomie, face aux informations publiques et aux risques que représente le recours à des experts qui peuvent se trouver en situation de conflits d'intérêt entre leur rôle de conseil et leur rôle de commercialisation des services financiers. La financiarisation peut être également saisie au plan professionnel à travers « la socialisation ». La socialisation « désigne dans un seul et même mouvement le processus par lequel les individus, en acquérant les compétences nécessaires, s'intègrent à une société, et la manière dont une société se dote d'un type d'individu » (Martuccelli, 2003, p. 3). La financiarisation a eu des conséquences pour la représentation des personnes, que ce soit dans les milieux de travail ou en dehors de leur travail, avec le développement de l'analyse symbolique au détriment de l'analyse des pratiques et des savoirs inductifs venant des milieux de travail. La financiarisation s'observe alors à travers la montée en puissance de nouvelles professions et le rôle que joue l'extension des modèles financiers aux autres domaines de la vie sociale.

Reich (1991) a bien saisi ces enjeux à travers la description du métier de « manipulateur de symboles », qu'il reconstruit à partir d'exemples tirés du monde financier. Le travail des manipulateurs de symboles consiste en une « simplification de la réalité en la réduisant à des images abstraites qui peuvent être réarrangées, avec lesquels ils peuvent jongler, qu'ils peuvent tester, communiquer à d'autres spécialistes, et finalement transformer à nouveau en réalité ». (Reich, 1991) L'auteur mentionne également un certain nombre de caractéristiques du « travail » des manipulateurs de symboles :

- Ils n'ont pas de contacts directs avec les bénéficiaires ultimes de leur travail.
- Ils ont souvent des partenaires ou des associés plutôt que des patrons.
- Leur revenu n'est pas lié au nombre d'heures ou à la quantité de travail.
- Ils n'ont pas de carrières à l'ancienneté.
- Ils travaillent dans des réseaux.
- Le travail en équipe est crucial.
- Les intuitions et les découvertes sont favorisées par des discussions informelles.
- Ils travaillent devant un ordinateur.

Reich souligne que la présence de manipulateurs de symboles est corrélée à l'augmentation des inégalités du revenu et qu'ils ont tendance à se séparer du reste de la population. L'attrait pour la profession des gestionnaires d'actifs et du métier d'investisseur a pu avoir un impact important sur les milieux de travail à travers la création de courants managériaux qui favorisent l'implantation d'organisations du travail calquées sur le modèle de la firme d'investissement (Coutrot, 2002).

L'aspect de la financiarisation que l'on entend souligner à travers la perspective de la socialisation des individus peut donc se résumer dans la diffusion d'un modèle de travail qui repose sur trois caractéristiques : le savoir formel au détriment du savoir pratique ; le partenariat fondé sur la communauté d'intérêts plutôt que la relation salariale fondée sur la subordination ; l'exploration de nouvelles activités à travers la mobilité professionnelle et la communication plutôt que l'exploitation d'un savoir-faire fondé sur des traditions et une stabilité professionnelle qui favorise la création d'une identité professionnelle. Bien évidemment, la financiarisation s'inscrit dans une perspective plus large de désindustrialisation, de standardisation des méthodes de travail, de valorisation des diplômes universitaires qui appartiennent aux sciences de l'administration. Cependant, la financiarisation, à la fois légitime un cadre de socialisation fondé sur la théorie financière elle-même, mais restreint aussi la possibilité de développement de formes alternatives, ou simplement différentes, de socialisation.

2. LA FINANCIARISATION ET LA SOCIALISATION PARADOXALE DES RETRAITES AU CANADA

Le caractère paradoxal, c'est-à-dire contre l'opinion dominante, de la socialisation des retraites vient du fait que la financiarisation est supposée assurer aux individus la gestion des risques liés à la retraite. La capitalisation est vue comme un moyen de fournir aux ménages de nouvelles ressources face aux contingences extérieures qui touchent leur activité professionnelle. C'est oublier cependant que ce mode de gestion produit de manière intrinsèque des externalités qui accroissent et concentrent les risques sur l'emploi, à travers un transfert de risque du capital sur le travail. En fait, la gestion financiarisée des retraites impose de nouvelles contraintes sur le travail.

2.1. La construction politique de la financiarisation du système de retraite

À partir de l'idée de complémentarités institutionnelles (Amable, 2005), on peut analyser les interactions entre les transformations des politiques publiques au Canada depuis le début des années 1990 pour analyser la financiarisation des retraites au Canada. Ce mouvement s'appuie sur quatre grandes réformes de la structure institutionnelle de l'économie :

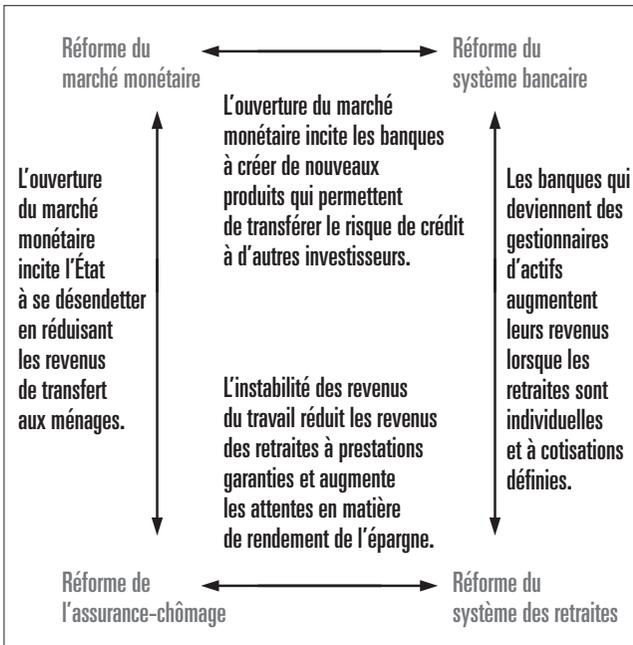
1. La réforme du marché monétaire qui s'est déroulée dans les années 1980. Elle a consisté en un décloisonnement du marché monétaire en direction des gestionnaires d'actifs non bancaires et en l'ouverture du marché monétaire aux titres du secteur privé (Branion, 1995).
2. La réforme du système bancaire qui s'est déroulée en plusieurs étapes entre 1991 et 2001. Elle s'est traduite par le décloisonnement des activités financières, ce qui a permis aux banques de devenir des conglomérats financiers dont l'activité de prêts et de dépôts ne constitue plus l'unique source de profits (Stiglitz, 2003).
3. La réforme de l'assurance-chômage, qui a été mise en place en 1995 par le gouvernement fédéral. Ce dernier a réduit sa participation au financement du régime et a transformé l'assurance-chômage en assurance-emploi, en application des recommandations de l'OCDE, qui préconisait l'activation des chômeurs (Campeau, 2004).

4. La réforme du régime canadien des pensions, qui a eu lieu en 1997. Elle a consisté en une transformation du fonctionnement du régime canadien de pensions, dont les actifs accumulés servaient jusqu'alors au financement de l'émission d'obligations par les différentes provinces. Après la réforme, une société d'investissement est créée pour gérer les actifs du régime en faisant appel à des gestionnaires d'actifs privés (Lizée, 2002).

De nouvelles complémentarités institutionnelles naissent de ces différentes réformes de l'architecture institutionnelle au Canada (voir figure 1).

FIGURE 1

Les complémentarités institutionnelles du régime financiarisé



La réforme du marché monétaire et la réforme du système bancaire ont permis aux banques de créer des produits financiers complexes (obligations adossées à des actifs, produits de titrisation, produits dérivés de gestion des risques de crédit) qui permettent de transférer le risque des créances aux détenteurs de capitaux qui achètent ces titres « complexes ».

La réforme du système bancaire et celle du système de retraite ont favorisé la création de conglomérats financiers qui offrent un ensemble de services financiers aux détenteurs de produits d'épargne-retraite.

Ces transformations institutionnelles n'ont pas eu pour résultat la mise en place de nouvelles formes de régulation, mais ont plutôt provoqué un émiettement du système de retraite et la remise en cause de sa régulation keynésienne. L'émiettement de la régulation keynésienne du système de retraite se manifeste à travers quatre phénomènes :

- Une croissance du financement par des cotisations sur le travail et une baisse des prestations universelles, ce qui contribue à masquer la distinction entre la protection sociale (statut) et l'assurance collective (contrat).
- Une croissance du financement de la retraite sous une forme individuelle, ce qui contribue à masquer la distinction entre les revenus de l'épargne et les revenus de la retraite.
- Une croissance de la délégation de la gestion des fonds capitalisés dans les régimes publics auprès de gestionnaires d'actifs privés, ce qui contribue à masquer la distinction entre la gestion collective et la gestion privée.
- Une croissance de la gestion externe des fonds des caisses de retraite par un transfert de responsabilités des acteurs collectifs (employeurs, retraités, syndicats) vers les gestionnaires d'actifs au sein des instances de décision (comité de retraite et comité de placement notamment), ce qui contribue à masquer la distinction entre les caisses de retraite en fiducie et les gestionnaires d'actifs spécialisés.

Au plan macroéconomique, la contrainte financière que fait peser le système de retraite sur l'ensemble de l'économie s'est accrue. Au Canada, de 1992 à 2002, le montant des cotisations totales annuelles aux régimes de retraite est passé de 47 à 82 milliards de dollars. Le stock d'actifs du système de retraite a doublé entre 1993 et 2003 pour atteindre 1 338 milliards de dollars (Les cotisations aux RPC/RRQ ont connu la plus forte hausse de 4,8% en 1992 à 9,4% en 2002). Les cotisations versées par les employeurs au titre du financement des régimes de retraite ont été multipliées par trois entre 1973 et 2003, passant de 7 milliards à 21 milliards de dollars par année.

2.2. L'internalisation des contraintes financières

La transformation du système de retraite qui a favorisé la responsabilité individuelle envers la retraite a participé de la transformation des statuts de la retraite et du travail, aussi bien pour les retraités que pour les actifs, à la fois dans la sortie du monde du travail et dans la relation d'emploi. La figure 2 présente certains indicateurs de la situation du système de retraite par capitalisation au Canada.

Le tableau a été construit de manière à pouvoir identifier des indicateurs macroéconomiques du système de retraite au Canada. Le premier pilier du système (RPC/RRQ) est le plus universel, mais aussi le moins capitalisé. Le second pilier (RPA/PPDB/CR) est le plus important en termes de capitalisation et de part des revenus des 65 ans et plus, mais c'est aussi celui qui connaît les plus fortes variations de l'actif et du passif en fonction de l'évolution des marchés boursiers, de l'évolution des taux d'intérêts et des congés de cotisations ou de l'amélioration des prestations. Le troisième pilier (REER) est celui qui reçoit les plus importantes cotisations et qui verse les prestations les plus faibles, mais qui bénéficie du montant le plus important de crédits d'impôt.

La responsabilisation des individus face aux enjeux de la retraite s'est traduite par une internalisation des contraintes en l'absence de création de nouveaux outils collectifs de retraite. L'impact de la transformation de la gestion des retraites sur l'emploi et le travail peut être illustré à l'aide de trois dimensions. La première dimension est la croissance de l'importance de la catégorie d'emploi dans l'accès et les modalités de gestion des retraites. À des catégories d'emploi « types » correspondent des modes de gestion des retraites particuliers. Les employés non qualifiés ont uniquement accès au régime public. Les professionnels ont des régimes de retraite particuliers à leur catégorie professionnelle. Les cadres ont des dispositifs de retraite supplémentaire du type « partage des profits » (Stone, 2008). La seconde dimension est l'importance du parcours professionnel global pour le calcul de la retraite. Les changements d'entreprise et de catégories d'emploi, les périodes de transitions travail – autres activités (éducation, chômage, congés volontaires, etc.) ont un impact important sur le revenu à la retraite. Les règles de calcul habituelles du revenu à la retraite sur la base du revenu courant s'appliquent de façon de plus en plus personnalisée. La troisième dimension est la capacité d'épargne des ménages et les dispositifs de gestion de l'épargne.

FIGURE 2

Principales grandeurs des régimes de retraite au Canada

Indicateurs des régimes de retraite au Canada			
Régimes	RPC/RRQ	RPA/RPDB/CR	REER
Taux de couverture (2002)	89,2 %	33,1 %	35,6 % ^a
Total des cotisations en milliards de dollars (2002)	25,572	23,510	27,644
Total des prestations versées ou des revenus en milliards de dollars (2002)	21,519	24,78 ^b	7,145
Part des revenus des 65 ans et plus en pourcentage (2001)	21	29	11
Actif total des régimes en milliards de dollars (2003)	80,4	796,4 (dont 163,375 pour les fonds de revenus consolidés des gouvernements)	403,218 (dont 179,2 pour les REER collectifs)
Actif total en pourcentage du PIB du Québec (2001)	6	36	18
Crédits d'impôt liés au financement des retraites en milliards de dollars (2001)	0,405	7,785	8,380
Principaux indicateurs de gestion (2002)	Taux de cotisation : 9,9 %	Ratio de solvabilité (2001) ^c : 1,2	Somme moyenne de cotisation normale : 4 248 \$
	Taux de cotisation d'équilibre : 10,54 %	Ratio de capitalisation ^d : 1,00	Droits de cotisation non utilisés : 92,6 %
	Taux de cotisation par répartition : 9,4 %		
	Réserve/sortie fonds année suivante : 3,86		

Source : Statistique Canada, RRQ (2005).

a Le taux de couverture est exprimé comme le pourcentage des cotisants parmi les déclarants.

b Les prestations versées ne comprennent que les versements des rentes puisées dans les caisses de retraite.

c Basé sur l'indice de solvabilité estimé publié par le BSIF pour les régimes de retraite sous juridiction fédérale.

d Basé sur l'indice Mercer de la santé financière des régimes de retraite.

La croissance des REER individuels et collectifs¹⁰ et les appels des organismes internationaux à transformer les régimes publics (comme le RPC/RRQ) en fonds de pension non financiers à cotisations définies placent le retraité en situation d'investisseur et d'analyste financier qui doit assurer par lui-même les décisions liées à la gestion de portefeuille.

Le cotisant à un REER se trouve ainsi mis dans la situation d'un gestionnaire d'actifs sans en avoir réellement les moyens, du fait notamment de l'absence de formation, d'infrastructures de traitement de l'information, et d'un poids suffisant sur les marchés financiers. Le détenteur de REER se retrouve ainsi à internaliser les contraintes financières associées à la gestion de portefeuille (suivi de l'actualité financière, comparaison avec les indices de marché, mise en situation d'un actionnaire majoritaire), tout en ayant le sentiment de détenir des outils de gestion efficaces.

Cette évolution de la gestion de la retraite conduit à s'interroger sur les possibles modifications du jugement des individus face aux règles du travail et aux relations de travail. Dans la mesure où le mode de gestion des retraites s'individualise, ne peut-on pas envisager une perspective semblable pour les relations du travail? On peut notamment se demander si les employés dont les revenus de retraite reposent sur la capitalisation financière de l'épargne ne sont pas incités à préférer des emplois privilégiant : la mobilité professionnelle pour améliorer ses revenus ; la rémunération au rendement plutôt qu'à l'ancienneté ; le statut de travailleur indépendant et les réductions de la fiscalité publique ; l'absence de revendications syndicales. Si ces hypothèses sont difficiles à vérifier empiriquement du fait de la difficulté à observer un lien causal en sciences sociales, il n'en demeure pas moins que ces hypothèses doivent être présentées explicitement pour être discutées par la suite à l'aide d'indicateurs « approchés ». L'internalisation des contraintes financières par les individus et les ménages participe ainsi à la remise en cause de l'idée que le travail et la retraite sont deux sphères sociales séparées.

10. Un régime enregistré d'épargne-retraite collectif est un regroupement de REER individuels détenus par des employés, qui est administré par un organisme financier en vertu d'une entente avec l'employeur (Anderson, 2006, p. 1).

2.3. L'externalisation des conséquences sociales

La situation du système de retraite actuel, dans le contexte du capitalisme financiarisé, est productrice d'effets de report (*spillover effect*) sur les milieux de travail et la société en général. Les effets de report¹¹ sont des influences entre les éléments d'un système lorsque l'activité d'un individu a des effets positifs ou négatifs sur au moins un autre individu, sans que ce dernier ne soit directement impliqué dans l'activité en cause. L'externalité¹² est un cas particulier qui se produit lorsque le producteur et le « récepteur » n'intègrent pas dans leur comportement les effets de report liés à l'activité de l'individu émetteur. L'externalité dans le système de retraite est une production du droit (Bakan, 2004), notamment du droit des fiducies. Le fiduciaire doit ainsi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt exclusif des déposants, comme le ferait en pareilles circonstances une personne prudente et en utilisant toutes les informations et compétences professionnelles qu'elle possède. C'est la raison pour laquelle on retrouve souvent comme mandat des caisses de retraite la mission de maximisation du rendement des fonds, en raison de l'intérêt exclusif des déposants.

Le mode de gestion actuel des caisses de retraite génère de nombreuses externalités sur les milieux de travail. Premièrement, la vision des caisses de retraite comme des formes de capitalisation individuelle d'un stock d'actifs, en dehors des flux de cotisations et de prestations présentes associées au travail, peut être une source de conflits entre les cotisants et les retraités. Deuxièmement, le cumul actuel entre le statut de retraité et le statut de travailleur¹³ peut conduire à une déqualification du travail et à un affaiblissement des statuts d'emplois par le développement du

11. Les effets de report peuvent être véhiculés par différents médiums tels que : la technologie lorsque la création et l'emploi d'une technologie par un individu peut avoir des retombées sur les autres individus ; la géographie lorsque la localisation des individus peut modifier le bien-être des autres individus situés à proximité ; l'économie lorsque l'activité économique peut générer des effets de reports en termes de coût de production, de disponibilité des ressources, de la demande adressée aux entreprises, de capacité de financement, etc. ; la politique lorsque l'attitude sociale et politique de certains individus peut avoir des répercussions sur l'attitude sociale et politique des autres membres d'une collectivité.

12. Généralement, les économistes considèrent que les marchés sont imparfaits lorsqu'il existe des effets de report puisque, dans cette situation, les prix ne résument pas l'ensemble de l'information disponible (Laffont, 1987).

13. Plusieurs facteurs concourent au développement du cumul emploi-retraite dont l'allongement de la durée de la vie, le désir d'être actif et les séparations familiales (Lesemann et D'Amours, 2006).

travail atypique¹⁴. Ce cumul de statuts de plus en plus fréquent est souvent la conséquence de la financiarisation des retraites, dans la mesure où ces personnes ont parfois été incitées à prendre leur retraite sous forme de capital financier au moment du retournement des marchés financiers (Bowlby, 2007). Troisièmement, les placements des caisses de retraite ont un impact important sur la spécialisation industrielle. Avec la financiarisation, les gestionnaires ont favorisé les industries à faible intensité de capital au détriment des industries de transformation et à l'industrie manufacturière (Baudru *et al.*, 2001). Enfin, le développement de l'épargne-retraite sous la forme de REER a eu un impact important sur le budget de l'État en augmentant considérablement les crédits d'impôt liés au financement des retraites, ce qui fait de l'industrie des fonds mutuels une industrie fortement subventionnée. Ainsi, en 2005, le montant des crédits d'impôt accordés pour la constitution de REER s'élevait à 11,61 milliards de dollars, et celui pour la constitution des régimes de pension agréés à 8 030 milliards de dollars. Au total, c'est près de 21,665 milliards de dollars de crédits d'impôts qui sont liés au financement des retraites (Anderson, 2006).

L'externalisation des conséquences sociales de la gouvernance du système de retraite est une production conjointe du droit et de la finance, à travers la définition des règles fiduciaires (Montagne, 2006). Cette situation pose cependant des questions plus larges qui concernent les dispositifs et les modes de régulation possibles des systèmes de retraite, notamment pour les systèmes qui favorisent la capitalisation ainsi que la négociation et la gestion décentralisée des régimes de retraite.

2.4. Les nouveaux dispositifs de régulation des régimes de retraite

Si le constat de la financiarisation est relativement partagé aujourd'hui par la plupart des organisations du monde du travail, la question des nouveaux modes de régulation est loin d'être résolue. Schématiquement on trouve trois innovations pour socialiser l'investissement, une revendication déjà exprimée par Keynes pour sortir du « capitalisme

14. 1 an après le départ en retraite, 30% des retraités ont un emploi avec des gains supérieurs ou égaux à 5 000\$. En 2004, le revenu moyen des jeunes retraités était de 45 300\$, dont 23,6% provenait du travail et 62,3% de la pension (Wannell, 2007).

des rentiers¹⁵». Ces trois réformes des systèmes de retraite illustrent les complémentarités qui sont en cause pour réaliser une nouvelle socialisation de la retraite dans des systèmes de retraite proches de celui du Canada.

Aux États-Unis, le *Pension Protection Act* voté par le congrès américain le 28 juillet 2006 institue de nouvelles règles d'évaluation de la santé financière des régimes de retraite à prestations déterminées (Barrette, 2006a). Pour mener à bien cette réforme, les autorités devront construire des modes de gestion des risques des régimes de retraite. Cela réside notamment dans la création dans les entreprises d'un «comité paritaire de gestion des risques», dans lequel sont évalués les risques industriels qui résultent de la stratégie d'affaire de l'entreprise. L'Angleterre a réformé son système de retraite en introduisant une obligation d'affiliation à un système de comptes individuels transférables pour tous les salariés qui ne bénéficient pas d'un régime de retraite d'entreprise (Barrette, 2006b). Ce régime sera public, mais les fonds seront gérés par des gestionnaires privés dont l'organisme public définira le mandat de gestion. La réforme des retraites au Royaume-Uni a le mérite de poser la question de la «protection sociale hors du lien d'emploi». Cependant, sa réussite suppose des réformes complémentaires des politiques publiques, notamment dans le domaine du droit du travail. En effet, l'accès au régime de retraite complémentaire s'adresse aux seuls salariés et non pas aux employés couverts par un statut atypique : travailleurs à temps partiel, contractuels, travailleurs indépendants, professions libérales (Bernier *et al.*, 2003).

Une autre avenue de réformes des systèmes de retraite consiste à créer une caisse d'amortissement pour accumuler des fonds qui permettront de financer le surplus de retraites destinées à la génération des baby-boomers. On retrouve ce type de réforme dans de nombreux pays occidentaux (Musalem et Palacios, 2004). Dans une large mesure, le développement des caisses d'amortissement pose la question des complémentarités entre les politiques de gestion des actifs des caisses de retraite et «les politiques industrielles sectorielles et territoriales». Les investisseurs institutionnels publics ne peuvent considérer les placements qu'ils effectuent en fonction uniquement du rendement des différents

15. «I conceive, therefore, that a somewhat comprehensive socialisation of investment will prove the only means of securing an approximation of full employment; though this need not exclude all manners of compromises and of devices by which public authority will co-operate with private initiative» (Keynes, 1936, p. 378).

portefeuilles pris séparément. Cette caractéristique est propre aux investisseurs universels puisque « *a universal owner is an institutional owner whose holdings are highly diversified and, typically, held long term. The holdings of many institutions are a small but significant cross section of publicly traded stock (and debt) in the economy and, therefore, have the characteristic of representing the entire economy* » (Hawley et Williams, 2000, p. 3).

La réforme des politiques publiques en matière de retraite ne peut donc être envisagée, en tenant pour acquis la stabilité des autres dimensions de la vie économique et sociale. Dans cette perspective, il n'est pas possible de ne pas envisager la question des complémentarités institutionnelles (Amable, 2005) dans la construction des politiques publiques du marché du travail et de la retraite. Cependant, cela demande des formes de coordination et des lieux de confrontation des diverses approches et expertises sur la gestion des retraites, qui ne peuvent se situer ailleurs que dans la sphère du politique, de l'administration et du pouvoir législatif, alors même que les organisations sociales du travail et de l'emploi sont de plus en plus souvent critiquées pour leur engagement dans la sphère publique.

CONCLUSION

Les systèmes de retraite qui reposent sur un décalage entre la perception des fonds pour financer le régime et le versement des prestations aux personnes ont eu tendance à favoriser la gestion financière de ces fonds, et donc à développer une « industrie » des fonds de pension (Lavigne, 2004). Les arguments développés dans le texte cherchaient à montrer que la financiarisation de la gestion des fonds liés à la retraite modifie le sens des régimes de retraite dans la société et pour les individus, en passant d'un droit social fondé sur un statut à un droit sur le travail fondé sur la détention d'actifs financiers. L'évolution des régimes de retraite participe ainsi des nouvelles formes de domination du capital sur le travail, dans une société où les questions de retraite et de travail sont une préoccupation importante. La domination financière sur le travail à travers les retraites réside ainsi dans un double mouvement d'internalisation par les travailleurs des contraintes et des méthodes de l'investisseur-actionnaire (alors même que la relation de travail conserve des aspects éminemment traditionnels liés à la structure industrielle des activités économiques) et d'externalisation des conséquences sociales

des décisions d'investissement des caisses de retraite. L'émiettement des modes de régulation hérités du keynésianisme se traduit par un affaiblissement des frontières entre les différentes sphères de la vie sociale au travail.

Ce travail conceptuel autour des régimes de retraite débouche sur plusieurs pistes de recherches pour caractériser les transformations de la relation de retraite. Une première piste concerne «les indicateurs de la santé des régimes de retraite». Les deux plus grands indicateurs sont le ratio de capitalisation et le ratio de solvabilité. Cependant, ces ratios n'intègrent que très indirectement les changements dans le travail et l'emploi, comme par exemple la modification de la structure par âge des régimes (indicateur du degré de maturité du régime) ou l'impact de l'évolution des salaires et des changements dans la structure des emplois. En ce qui concerne les régimes à cotisations déterminées, les indicateurs devraient être conçus de manière à mesurer les différents risques supportés par les individus qui cotisent.

Une seconde piste de recherche concerne l'industrie des fonds de pension et la responsabilité des parties prenantes à la gestion des régimes de retraite. Il serait intéressant de connaître les formes de collaboration qui existent entre les différents acteurs collectifs qui interviennent dans la gestion des régimes de retraite : autorités de régulation, actuaires, conseillers financiers, conseillers juridiques, gestionnaires d'actifs, représentants des actifs et des retraités, etc. On pourrait alors mieux évaluer l'importance de la «construction collective des anticipations», car elles influencent énormément la gestion courante des régimes de retraite.

Une dernière piste de recherche concerne l'impact des changements dans les régimes de retraite sur les milieux de travail, par exemple les modifications aux régimes de retraite pour retarder la date de départ à la retraite. Il serait intéressant de connaître les relations de travail qu'entretiennent les jeunes retraités qui conservent une activité professionnelle tout en percevant une partie de leur rente, avec les personnes en emploi qui cotisent à ces régimes. On pourrait ainsi évaluer dans quelle mesure de «nouvelles formes de solidarités ou de conflictualités» se développent dans cette nouvelle situation d'hétérogénéité des statuts d'emploi au sein des milieux de travail (Guillemard, 2007).

BIBLIOGRAPHIE

- AMABLE, B. (2005). *Les cinq capitalismes*, Paris, Seuil.
- ANDERSON, R.D. (2006). « Régimes de pension et caisses de retraite en fiducie, de 1990 à 2004 », *Programmes de revenu de retraite au Canada*, Statistique Canada, n° 74-507-XCB au cat., 16 p.
- BAKAN, J. (2004). *La corporation, la soif pathologique de profit et de pouvoir*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- BARRETTE, G. (2006a). « Réforme majeure des régimes de retraite privés aux États-Unis », *Le Satellite*, vol. 4, n° 4, 3 p.
- BARRETTE, G. (2006b). « La réforme des retraites au Royaume-Uni : une source d'inspiration pour les autres pays ? », *Le Satellite*, vol. 4, n° 2, 3 p.
- BAUDRU, D., S. LAVIGNE et F. MORIN (2001). « Les investisseurs institutionnels internationaux : une analyse du comportement des investisseurs américains », *Revue d'économie financière*, n° 61, p. 121-133.
- BERNIER, J., G. VALLÉE et C. JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Québec, Ministère du Travail, février.
- BILODEAU, P.-L. et F. HANIN (2007). « La gestion du risque dans la négociation collective : Le cas des clauses de renouvellement automatique chez Alcan », Communication au colloque de l'ACRI-CIRA, Université McGill, 5-7 juin.
- BOWLBY, G. (2007). « Définir la retraite », *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada, n. 75-001-XIF, février, p. 17-21.
- BOYER, R. (2004). *Théorie de la régulation*, Paris, Repères.
- BRANION, A. (1995). « Le marché des obligations du gouvernement canadien depuis 1980 », *Revue de la Banque du Canada*, automne, p. 2-21.
- CAMPEAU, G. (2004). *De l'assurance-chômage à l'assurance-emploi, l'histoire du régime canadien et de son détournement*, Montréal, Boréal.
- CASTEL, R. (1999). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Gallimard.
- CLARK, G.L. et T. HEBB (2004). « Corporate engagement : The fifth stage of capitalism », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, p. 142-170.
- COUTROT, T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- FOUCAULT, M. (2004). *Sécurité, territoire, population, cours au Collège de France, 1977-1978*, Paris, Seuil/Gallimard.
- GAGNÉ, G. (1999). « À propos d'un barbarisme (la financiarisation) et de son personnage (l'investisseur) », dans M. Freitag et E. Pineault (dir.), *Le monde enchaîné*, Québec, Nota Bene.
- GALBRAITH, J.K. (1978). *Le nouvel État industriel : essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard.
- GODECHOT, O. (2007). *Working Rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte.
- GUILLEMARD, A.-M. (2007). « Une nouvelle solidarité entre les âges et les générations dans une société de longévité », dans S. Paugam (dir.), *Repenser la solidarité*, Paris, Presses universitaires de France, p. 355-378.

- HANIN, F. (2003). «La place du *Treatise on Money* dans l'œuvre de Keynes : une théorie de l'instabilité», *L'Actualité économique*, vol. 79, n^{os} 1-2, mars-juin, p. 71-86.
- HANIN, F. (2007). «Le paradigme de l'option comme théorie de la valeur du capitalisme avancé» dans, F. Hanin, F. L'Italien et E. Pineault (dir.), *La critique du capitalisme avancé*, Cahiers de l'ACSALF, vol. 4, n^o 1, p. 2-3.
- HAWLEY, J.P. et A.T. WILLIAMS (2000). *The Rise of Fiduciary Capitalism, How Institutional Investors Can Make Corporate America More Democratic*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press.
- KEYNES, J.M. (1936). *The General Theory of Interest, Money and Employment*, Basingstoke, MacMillan.
- LAFFONT, J.-J. (1987). «Externalities», dans P. Newman, J. Eatwell et M. Milgate (dir.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Londres, MacMillan, p. 263-265.
- LAVIGNE, S. (2004). *L'industrie des fonds de pension, les investisseurs institutionnels américains*, Paris, L'Harmattan.
- LAZONICK, W. et M. O'SULLIVAN (2000). «Maximizing shareholder value: A new ideology for corporate governance», *Economy and Society*, vol. 29, p. 13-35.
- LESEMANN, F. et M. D'AMOURS (2006), *Viellissement au travail, emplois et retraites*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- LIZÉE, M. (2002). «Les enjeux des régimes de retraite en regard de l'action des syndicats québécois : couverture, sécurité du revenu et gestion des caisses de retraite», *Revue de l'IREs*, n^o 40, p. 1-33.
- MARTUCCCELLI, D. (2001). *Dominations ordinaires, explorations de la condition moderne*, Paris, Balland.
- MARTUCCCELLI, D. (2003). «Les trois voies de l'individu sociologique», *EspacesTemps.net*, Textuel, 08.06.2005, <espacestemp.net/document1414.html>.
- MONTAGNE, S. (2006). *Les fonds de pension. Entre protection sociale et spéculation financière*, Paris, Odile Jacob.
- MORIN, F. (2006). *Le nouveau mur de l'argent, essai sur la finance globalisée*, Paris, Seuil.
- MUSALEM, A. et R.J. PALACIOS (dir.) (2004). *Public Pension Fund Management : Governance, Accountability, and Investment Policies : Proceedings of the Second Public Pension Fund Management Conference, May 2003*, Washington, D.C., World Bank.
- OCDE, (2005). *Les pensions dans les pays de l'OCDE, panorama des politiques publiques*, Paris, OCDE.
- ORLÉAN, A. (1999). *Le pouvoir de la Finance*, Paris, Odile Jacob.
- PÉREZ, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- PRP (2005). *Pourquoi la capacité financière est-elle importante?, Rapport de synthèse sur les Canadiens et l'argent*, Symposium national sur la capacité financière tenu les 9 et 10 juin 2005 à Ottawa, Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, Ottawa, 44 p.
- REICH, R. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, New York, A.A. Knopf.
- RRQ (2005). *Le revenu des personnes retraitées au Québec*, Québec, RRQ.

- SALAI, R. (1989). «L'analyse économique des conventions du travail», *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 199-240.
- SALAI, R. (2007). «Conventions de travail, mondes de production et institutions : un parcours de recherche», IDHE, *Documents de travail, Série Règles, Institutions, Conventions*, N. 07-02, Janvier, 25 p.
- STIGLITZ, J. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard.
- STONE, L.O. (dir.) (2008). *Les nouvelles frontières de recherche au sujet de la retraite*, Statistique Canada, N. 75-511-XIF, 507 p.
- SUPIOT, A. (2002). *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- VEBLE, T. (1904). *Theory of Business Enterprise*, New York, Scribner's.
- WANNELL, T. (2007). «Les jeunes retraités», *L'emploi et le revenu en perspectives*, Statistique Canada, vol. 8, n° 2, p. 5-16.
- WHILEY, R. (1986). «The transformation of business finance into financial economics : The roles of academic expansion and changes in U.S. capital markets», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n° 2, p. 171-192.



**NOTICES BIOGRAPHIQUES
DES AUTEURS**

GUY BELLEMARE est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et membre du CRISES. Il poursuit des recherches sur les innovations sociales dans le travail et sur les pratiques de surveillance, en plus de travailler au renouvellement des théories en relations industrielles.

OLIVIER BIENCOURT est maître de conférences en sciences économiques à l'Université du Maine (Le Mans, France) et membre du GAINS (Groupe d'analyse des itinéraires et niveaux salariaux) et collabore avec le laboratoire EconomiX, de l'Université Paris X-Nanterre, car ses recherches s'inscrivent principalement dans le cadre du programme de recherche de L'économie des conventions qui y est développé. Ses recherches portent donc sur les organisations, leurs modalités de fonctionnement et les relations de travail en leur sein.

LOUISE BRIAND est professeure au Département de sciences comptables de l'Université du Québec en Outaouais et membre du CRISES. Ses intérêts de recherche portent sur le contrôle de gestion et les pratiques de surveillance dans les entreprises de l'économie du savoir, les organismes publics et dans l'économie sociale.

STÉPHANIE CHASSERIO est professeure de management à l'École supérieure de commerce de Lille. Ses sujets d'intérêt sont les pratiques de gestion des ressources humaines, les modes d'organisation du travail et les théories des organisations. Ses recherches portent actuellement sur les femmes entrepreneures, ainsi que sur les risques psychosociaux liés à l'organisation du travail.

NANCY CÔTÉ effectue un doctorat en sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal et est professionnelle de recherche au sein de l'Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST) au Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale. Ses travaux portent sur les représentations du travail chez les jeunes, le rapport au travail et les différences intergénérationnelles.

MARTINE D'AMOURS est professeure au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Elle est codirectrice du groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (Transpol) et membre du CRISES. Ses principaux intérêts de recherche portent sur le travail atypique et sur les défis de protection sociale et de représentation de ces travailleurs, ainsi que sur les liens entre travail et vieillissement.

FRÉDÉRIC HANIN est professeur au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Il est membre du CRISES. Ses recherches actuelles portent sur la macroéconomie institutionnelle du capitalisme financier au Canada, et plus particulièrement sur l'impact du secteur financier sur le rapport salarial à travers les transformations des systèmes de retraite ainsi que les innovations sociales portées par les acteurs collectifs pour reconstruire de nouveaux outils au service de l'intérêt général.

MYLÈNE JETTÉ est professionnelle de recherche au sein de l'Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST) au Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale. Les travaux de recherche auxquels elle collabore ont trait à la gestion du risque pour la santé en milieu de travail, à la conciliation travail-famille et à l'intégration au travail.

THIERRY JOLIVET est professeur des Universités en sciences de gestion à l'Université du Maine (Le Mans, France), spécialiste de gestion des ressources humaines et travaille au sein de l'équipe ARGUMANS (Atelier de recherche en gestion de l'Université du Mans). Ses recherches s'articulent autour de deux grands thèmes : la création et la transformation des règles de gestion des ressources humaines et les mécanismes de coordination des individus dans la firme. Ses travaux récents portent sur les SCOP (Société coopérative de production), ainsi que sur une grande société d'assurance.

LAURIE KIROUAC est candidate au doctorat au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et de l'Université Charles-de-Gaulle Lille 3. Elle est membre du CRI (UQAM) et du GRACC-CeRIES (Lille 3). Sa thèse porte sur les maux du travail contemporain comme révélateurs des transformations du rapport au travail dans la période contemporaine.

ANDRÉE LARUE est chercheuse au sein de l'Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels (RIPOST) et sociaux du travail au Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale et professeure associée au département de sociologie de l'Université Laval. Ses intérêts de recherche portent sur l'insertion socioprofessionnelle, la précarité d'emploi et les groupes vulnérables.

MARIE-JOSÉE LEGAULT est professeure de relations de travail à Téléq-UQAM et membre du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales (CRISES). Elle est aussi professeure associée aux départements de sociologie de l'Université de Montréal et de l'UQAM. Ses recherches portent sur les nouveaux modes de régulation du travail, particulièrement chez les travailleurs du savoir, l'état contemporain de la citoyenneté au travail (la protection contre les risques économiques et les modes de représentation au travail), l'effet de la protection des droits de la personne sur les relations de travail.

ROMAINE MALENFANT est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et membre du CRISES et de l'Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST). Ses intérêts de recherche portent sur les transformations du travail et les rapports sociaux de travail, particulièrement la construction sociale des risques pour la santé liés au travail, les impacts de la précarisation du travail et la conciliation travail-famille.

DANILO MARTUCCELLI est professeur de sociologie à l'Université de Lille 3 (France) et directeur du Laboratoire CeRIES. Il est notamment l'auteur de quatre ouvrages importants en sociologie : *Sociologie de la modernité* (1999), *Dominations ordinaires* (2001), *La consistance du social* (2005) et *Forgé par l'épreuve* (2006). Ses thèmes de recherches s'intéressent à la théorie sociale, la sociologie politique, la sociologie de l'individu et la sociologie du roman.

DANLIA NAMIAN est candidate au doctorat au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle est chercheure associée au CRI (UQAM). Sa thèse porte sur les modalités contemporaines d'intervention sociale au Québec. Le texte qu'elle propose dans cet ouvrage repose sur des données en partie tirées de son mémoire de maîtrise, qui a été souligné par le prix Georges-Henri-Lévesque 2008.

Le déplacement du contrôle vers les équipes de travail, la gestion par projets, le pouvoir du client, la responsabilisation individuelle, la superposition des statuts de travailleurs dans un même espace concret ou virtuel ont complexifié les réalités de travail et changent non seulement les rapports de force entre les acteurs, mais la façon dont ils s'expriment. Dans ce contexte où l'autonomie et l'engagement au travail sont sollicités et encouragés, peut-on encore parler de domination au travail? Par quelles voies se manifeste-t-elle? Quel cadre d'analyse permet de saisir et de comprendre ces transformations?

À leur façon, chacun de ces textes ouvre une réflexion sur la domination au travail telle qu'elle se présente aujourd'hui. Ce qui apparaît comme un consentement aux contraintes du travail est renforcé par des modes de gestion qui jouent avec le désir d'autonomie pour responsabiliser l'individu face à ses capacités personnelles de relever les défis du travail. Que ce soit la domination à travers les épreuves du travail, dans les nouvelles formes de travail ou dans les nouvelles pratiques de gestion des entreprises, chaque partie de l'ouvrage propose une lecture de la domination qui remet en question les représentations de l'individu dominé et met en évidence la diversité des formes de domination à l'œuvre.

***Romaine Malenfant** est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et membre du CRISES et de l'Équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST).*

***Guy Bellemare** est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et membre du CRISES.*

Ont collaboré à cet ouvrage

*Guy Bellemare - Olivier Biencourt - Louise Briand
Stéphanie Chasserio - Nancy Côté - Martine D'Amours
Frédéric Hanin - Mylène Jetté - Thierry Jolivet - Laurie Kirouac
Andrée LaRue - Marie-Josée Legault - Romaine Malenfant
Danilo Martucelli - Dahlia Namian*

ISBN 978-2-7605-2421-7

