VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'« IDÉALTYPE » DU TRAVAILLEUR ?

SOUS LA DIRECTION DE
ROMAINE MALENFANT ET **NANCY CÔTÉ**

AVEC LA COLLABORATION D'**AUDREY DUCHESNE**

Presses
de l'Université
du Québec

VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'« IDÉALTYPE » DU TRAVAILLEUR ?

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

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 : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

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 ».

VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'« IDÉALTYPE » DU TRAVAILLEUR ?

SOUS LA DIRECTION DE
ROMAINE MALENFANT ET **NANCY CÔTÉ**

AVEC LA COLLABORATION D'**AUDREY DUCHESNE**

Presses
de l'Université
du Québec

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

Vedette principale au titre :

Vers une nouvelle conception de l'« idéaltype » du travailleur ?

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3625-8

1. Changement organisationnel. 2. Relations industrielles. 3. Horaires de travail. 4. Conciliation travail-vie personnelle. 5. Satisfaction au travail. I. Malenfant, Romaine, 1952- . II. Côté, Nancy, 1969- .

HD58.8.V47 2013 658.4'06 C2012-942161-8

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Info 1000 Mots
Couverture : Michèle Blondeau

2013-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*
© 2013 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1er trimestre 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1
– ROMAINE MALENFANT

1. Un idéaltype du travailleur 4
2. Au cœur de l'expérience du travail 6

Bibliographie 7

PARTIE 1. ENTRE EXIGENCES GESTIONNAIRES ET ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES

1. L'idéaltype d'*ethos* du travail préconisé par les managers porteurs du nouveau modèle productif postfordiste 11
– DANIEL MERCURE

1. Un modèle productif novateur à la source de nouvelles pratiques managériales 13
2. L'*ethos* du travail 16
3. Un modèle idéaltypique d'*ethos* du travail en phase avec le nouveau modèle productif 17
4. Un *ethos* du travail arrimé au nouveau modèle productif : l'*ethos* de la professionnalité 20
5. Les attitudes des travailleurs à l'égard des principales normes managériales 23

Bibliographie 27

2. L'idéaltype du travailleur et ses effets sur l'articulation des temps sociaux : le cas des assistants sociaux en Belgique 29
– DAVID LALOY

1. L'articulation des temps sociaux : une définition 31
2. Quelques caractéristiques de l'*ethos* professionnel des assistants sociaux 32
3. Comparer des cadres organisationnels contrastés concernant le degré d'autonomie 34
4. Les objectifs de la recherche et la méthodologie 35
5. L'analyse et la discussion des résultats de recherche 36
   5.1. Une fréquence et une acceptation élevées des phénomènes d'épanchement temporel 36
   5.2. Des phénomènes d'épanchement temporel qui « font sens » 38
   5.3. L'idéal de disponibilité à l'épreuve de l'articulation des temps 42
   5.4. La construction collective du sens du travail 43

Conclusion 45
Bibliographie 47

3. Rencontre entre l'idéaltype du travailleur et l'idéal de travail : le cas des jeunes infirmières en début de vie professionnelle 49
– NANCY CÔTÉ

1. Les perspectives théoriques, les éléments méthodologiques et le profil des participantes 53
2. L'idéaltype de l'infirmière 56
3. L'expérience subjective de travail 58
   3.1. La place du travail dans la vie 59
   3.2. La réalisation de soi 61
   3.3. Le sens au travail 64
4. S'affirmer comme sujet : stratégies et négociations 66

Conclusion 68
Bibliographie 69

4. Le modèle idéal de travail : une analyse de la significaiton du travail et des aspirations relatives à l'emploi dans la population active québécoise 73
– MIRCEA VULTUR

1. La signification du travail 75
2. Le modèle de travail idéal ou les aspirations de la population active québécoise 80

Conclusion 84
Bibliographie 86

5. L'*ethos* contemporain du travail au Québec : une analyse des principaux facteurs de changement 87
– MARIE-PIERRE BOURDAGES-SYLVAIN

1. La conceptualisation : l'*ethos* du travail et ses principales dimensions 88
2. Les objectifs de recherche, le corpus de données et la méthode d'analyse 90
3. Les facteurs de changement de l'*ethos* du travail 91
   3.1. L'influence des événements de la vie personnelle et professionnelle sur la centralité du travail 93
   3.2. L'influence des événements de la vie personnelle et professionnelle sur la finalité du travail 96

Bibliographie 100

PARTIE 2. DES RAPPORTS DE TRAVAIL À RECONSTRUIRE

6. Le travailleur rêvé des managers français 105
– DANIÈLE LINHART

1. La bataille participative 107
2. L'émergence d'une éthique d'entreprise 109
3. La précarisation subjective des salariés : le va-tout managérial 114

Bibliographie 118

7. Revaloriser les espaces de parole en milieu de travail pour diminuer la pression du quotidien : le cas spécifique d'un Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) 119
– LUC BONNEVILLE

1. Le contexte des soins au Québec : rappel des principaux enjeux et défis 120
   1.1. La réorganisation du système de santé et le travail sous pression à l'hôpital 121
   1.2. L'« exemple » du travail infirmier 123
2. La méthodologie 124
3. Revaloriser le rôle de la « vie verbale » au travail 125
   3.1. La mise en place d'un espace de parole dans un CHSLD 125
   3.2. Parler pour résoudre les problèmes 129
   3.3. Se réapproprier le temps par le biais d'échanges spontanés 130

Conclusion : une autre organisation du travail est-elle possible ? 132
Bibliographie 133

8. Travailler dans un milieu correctionnel en mutation : éclatement de l'idéaltype dominant, désolidarisation des collectifs et émergence de violence interpersonnelle entre collègues 137
– NATHALIE JAUVIN

1. Les méthodes 139
2. L'analyse et la discussion 140
   2.1. Des éléments clés du contexte de travail 141
   2.2. La désolidarisation des collectifs et la fragmentation de l'idéaltype de métier 143
   2.3. Les travailleurs les plus ciblés par la violence interpersonnelle : les non-conformistes 145

Conclusion 148
Bibliographie 149

Notices biographiques 153

INTRODUCTION

– ROMAINE MALENFANT

LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE RÉCENTE SUR LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL FAIT abondamment état de l'envahissement des activités de travail dans la vie des individus contemporains. Les organisations attendraient de leurs employés un engagement prioritaire dans le travail, une loyauté, voire une identification à leurs valeurs et à leurs normes sociales. Les « *greedy organizations* » sont reconnues pour nécessiter un investissement temporel significatif. Certaines pousseraient même cette logique jusqu'à mettre en place des services visant à dégager les employés de certaines de leurs tâches domestiques afin d'accroître leur disponibilité au travail et d'atténuer les conflits de rôles liés à l'exercice des responsabilités professionnelles et familiales (Land et Taylor, 2010 ; Chagnon et Herreras, 2009 ; Blair-Loy, 2009 ; Burchielli, Bartram et Tranacoody, 2008 ; van Echtelt, Glebbeek et Lindenberg, 2006).

Il est admis que la flexibilité qui est demandée aux travailleurs et travailleuses, notamment en ce qui a trait aux heures de travail, renforce les logiques qui compliquent l'articulation entre la vie au travail et la vie hors travail. Au tournant du XXIe siècle, la tendance à la diminution du temps de travail observée depuis les décennies précédentes s'est inversée, surtout chez les plus scolarisés, les professionnels, les cadres et les gestionnaires. En effet, même si les employés, incluant les employés à temps partiel, disent vouloir consacrer moins d'heures au travail rémunéré, « *they will end up working extra hours anyway, only without being paid for these hours* » (van Echtelt *et al.*, 2006, p. 508). Au Québec, on assiste à une augmentation du temps consacré au travail chez les 25-44 ans. En 1986, 20 % des femmes et 36 % des hommes consacraient 10 heures et plus par jour au travail, alors que cette proportion atteignait respectivement 30 % et 50 % en 2005 (Statistique Canada, dans Mercure, 2008). Le même constat a été fait dans l'analyse de données recueillies auprès des travailleurs canadiens (Paquet et Najem, 2005). Pourtant, la vie de couple et la famille revêtent une grande importance pour les travailleurs et les travailleuses et l'horaire est le premier critère de choix d'un emploi, avant la sécurité (Mercure, 2008 ; Foucher, Boyer et Denis, 2003). De plus en plus de travailleurs et de travailleuses remettent en question leur mode de vie et adoptent différentes stratégies pour mieux répondre à leurs aspirations (retrait temporaire ou partiel du marché du travail, réorientation professionnelle, etc.) (Kitterød et Peterson, 2006 ; Crompton, 2006 ; Duxbury et Higgins, 2003 ; Malenfant et De Koninck, 2003 ; Haas, Hwang et Russell, 2002 ; Malenfant, 2002). Ces constats sont appuyés par les auteurs du présent ouvrage.

La pression exercée sur le temps consacré au travail nous ramène à une définition primaire de la centralité du travail en termes de « mesure », révélant qu'au-delà du rapport que l'individu entretient avec le travail, l'organisation du travail en elle-même intensifie cet investissement malgré une volonté affirmée des travailleurs et travailleuses d'organiser leur vie autrement. Dans les faits, selon Najem et Paquet (2005), 59 % des femmes comparativement à 42 % des hommes souhaiteraient réduire leurs heures de travail pour mieux répondre à leurs obligations familiales. Par contre, seulement 23 % des femmes et 10,5 % des hommes sont passés à l'acte. Même que les femmes travaillent 3 heures de plus par semaine qu'il y a 10 ans et les hommes, 6 heures de plus par semaine (Pronovost, 2008). De plus, le déséquilibre hommes-femmes dans la répartition des tâches domestiques ne régresse plus. En 1986, les hommes consacraient aux tâches domestiques un équivalent d'environ 40 % du temps des femmes alors que cette proportion qui, en 1998, avait grimpé à 70 %, a chuté à 60 % en 2005. Les analyses de Pronovost montrent même que les femmes des années 2000 consacrent plus de temps aux tâches domestiques que celles d'il y a 20 ans.

Par ailleurs, l'intensification et la flexibilité sont marquées par une désynchronisation des horaires du travail et du hors-travail. On constate une baisse de la proportion des travailleurs qui bénéficient d'un horaire normal de travail et, plus spécifiquement, une augmentation des travailleuses avec un horaire flexible, alors que la situation est restée stable chez les travailleurs masculins (Mercure, 2008). Paradoxalement, ce sont les parents dont les enfants ont moins de cinq ans qui sont aux prises avec des horaires atypiques. En conséquence, le temps consacré aux enfants décline, mais surtout le temps interactif (repas, loisirs, sports en famille), dont les activités peuvent jusqu'à un certain point être prises en charge par des services spécialisés, ce qui peut être compris comme une stratégie adoptée par les parents pour ne pas réduire le temps consacré aux soins et à l'éducation des enfants, activités qu'ils souhaitent prendre en charge directement. Le temps parental des pères, qui voguait vers la parité avec celui des mères, a aussi diminué (Pronovost, 2008, 2007).

Les exigences des organisations ne sont certes pas étrangères à ce phénomène. Dans certains milieux, « le mot compétence rime avec présence et disponibilité dans l'entreprise » (Silvera, 2002, p. 104). L'essor des technologies de l'information et de la communication, qui redéfinit les contours du temps et de l'espace du travail, remet à l'ordre du jour l'influence sur la carrière des rapports de proximité dans les réseaux de travail de même que l'importance que prend la perception des autres, employeurs et collègues, dans un environnement qui échappe aux repères habituels d'évaluation de la performance au travail (Rubin, Charles et Brody, 2005). Les recherches sur l'investissement au travail avancent qu'« il se pourrait que le temps consacré au travail, au lieu d'être considéré comme un investissement nécessaire à la performance, devienne la preuve de cette performance ; en partie à cause de la difficulté qu'il y a à contrôler la performance effective, l'engagement du salarié à l'égard de son travail est mesuré au temps qu'il y passe » (Rubery et Grimshaw, 2001, p. 223). D'autres recherches révèlent que, même lorsqu'il est permis, l'horaire flexible choisi selon les besoins des travailleurs et non imposé par les employeurs ne peut être utilisé facilement compte tenu entre autres de la présence de nombreuses règles internes informelles qui réduisent la marge de manœuvre des employés, par exemple l'existence d'une pression collective pour une présence régulière au travail durant les heures « normales » (Ernst Stähli, 2003). Dans un tel contexte, les horaires fixes peuvent devenir moins conflictuels dans certains milieux parce que le temps de travail est déterminé et planifiable ; de plus, la règle collective formelle prime alors sur la négociation au cas par cas (Jurgens, 2006) et évite aux travailleurs de s'exposer au regard réprobateur des autres.

1. UN IDÉALTYPE DU TRAVAILLEUR

L'« idéaltype du travailleur » se construit ainsi sur un modèle de valorisation des longues heures de travail (Bailyn, 1993, cité dans Callan, 2007 ; Chrétien et Létourneau, 2010), signifiant pour les individus un décalage de plus en plus accentué entre l'investissement au travail souhaité et la réalité quotidienne du travail, entre la « centralité subjective » et la « centralité objective » du travail (Mercure, 2008 ; Linhart, 2008). Et ce, malgré un discours ouvert à la flexibilité du côté de l'entreprise, flexibilité davantage orchestrée cependant selon une logique productiviste qui a bien su « vampiriser » les besoins exprimés en ce sens par la main-d'œuvre en les adaptant à ses propres besoins et finalités. Bref, flexibilité et autonomie, des caractéristiques dominantes du travail contemporain, ne sont pas en contradiction avec intensification et subordination (Kelliher et Anderson, 2010 ; Blair-Loy, 2009 ; Noonan *et al.*, 2007 ; Jurgens, 2006).

L'idéaltype du travailleur s'est construit en référence au modèle dominant de l'activité de travail, associé au travailleur masculin et au modèle familial du mâle pourvoyeur. Rapoport *et al.* (2002) le définissent comme « *a gendered construction as it embodies assumptions about competence that value stereotypically masculine ways of working* » (cités dans Callan, 2007, p. 676). Les conditions des entreprises postfordistes, en accordant une grande importance à l'autonomie, augmentent la probabilité du surinvestissement dans l'emploi lié à la charge de travail. Souvent, des femmes travaillant dans de telles entreprises vont laisser leur emploi, ne pouvant de façon réaliste se conformer aux exigences informelles en termes d'heures à investir dans leurs activités professionnelles (Boheim et Taylor, 2004). Une enquête publiée par l'Institut de recherche en politiques publiques indique que les femmes font encore le choix de réduire leurs heures de travail pour rencontrer leurs responsabilités familiales (Ferrer et Gagné, 2006). Cette stratégie est d'autant plus préoccupante que « c'est l'association sans coordination entre le travail à temps partiel et le travail flexible qui offre le moins d'opportunités en matière de perfectionnement, de progression salariale et de perspective de carrière » (O'Reilly et Fagan, 1998, cités dans Rubery et Grimshaw, 2001, p. 223), ce qui renforce l'idée que les mesures dites de conciliation peuvent être discriminatoires pour les femmes (Lemière et Marc, 2009 ; Paquet et Najem, 2005 ; De Terssac, Thoemmes et Flautre, 2004 ; Silvera, 2002) lorsque les logiques qui sous-tendent l'organisation du travail demeurent inchangées.

Le modèle des longues heures de travail a des impacts sur plusieurs dimensions de la vie et du travail : la conciliation travail-famille, le cheminement de carrière, le rapport au travail, la rétention du personnel, la santé, etc. Le problème du temps de travail et de ses impacts peut en effet se poser de différentes façons. D'abord par rapport à la trajectoire de travail. Les jeunes

travailleurs et travailleuses doivent arbitrer leur accès au marché du travail s'ils souhaitent intégrer une filière d'emploi qui corresponde à leur formation, à leurs aspirations et au mode de vie souhaité. Toutefois, cette intégration, lorsque réussie, amène avec elle toute une série de questionnements qui touchent tant à l'investissement dans le travail et à la conformité avec la culture du milieu qu'à la place qui sera laissée à la vie familiale et personnelle dans l'organisation du temps. Ces choix se font souvent sur le mode du conflit, voire de la contradiction, entre les sphères du travail et de la vie personnelle. Il semblerait que l'équilibre dont on parle tant serait devenu un idéal de plus en plus compliqué à atteindre pour maints jeunes qui amorcent leur vie adulte. Même si le discours sociétal encourage une saine organisation de la vie professionnelle, de la vie familiale, de la vie de couple et de ses aspirations personnelles, la réalité est confrontée au paradoxe de la conciliation.

Les représentations et les pratiques de conciliation peinent à se renouveler, que ce soit sur le plan de la division sexuelle du travail, comme nous l'avons souligné, ou sur celui de l'efficacité des mesures collectives offertes par l'État ou par les entreprises. Malgré une pénurie de main-d'œuvre réelle dans certains secteurs, l'offre reste limitée au niveau des mesures d'accommodement. En 2005, 49 % des entreprises canadiennes offraient des mesures de conciliation travail-famille et cette offre arrivait au 4e rang de l'ensemble des mesures préconisées par les entreprises pour améliorer la gestion. Selon une étude du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH), quelques années plus tard, parmi les mesures devant s'améliorer dans les années à venir, les mesures de conciliation travail-famille étaient descendues au 9e et dernier rang parmi les 26 % des entreprises qui les avaient identifiées comme importantes (dans Mercure, 2008). Najem et Paquet (2005) arrivent à la même conclusion à partir de leur analyse des données de l'Enquête sur les milieux de travail et les employés de Statistique Canada : il n'y a pas eu de changement notable au niveau de l'offre entre 1999 et 2005. Selon Zeytinoglu, Cooke et Mann (2009), toujours à partir des données de Statistique Canada, plus de la moitié des travailleurs ont accès à des mesures de conciliation. Par contre, les femmes y ont moins accès que les hommes et cette accessibilité varie selon le statut d'emploi, la profession et la syndicalisation, mais pas selon le fait d'avoir des enfants dépendants ni selon les soins à leur prodiguer.

Par ailleurs, l'utilisation des mesures accessibles repose sur le choix individuel du travailleur, surtout de la travailleuse dans les faits, et très peu sont axées sur l'organisation du travail. Les mesures les plus fréquentes concernent le temps de travail (durée de la semaine de travail, horaire flexible ou variable, semaine comprimée). Il semble que ces mesures soient davantage mises en place par les entreprises pour des raisons d'affaires que pour la satisfaction

des intérêts de leurs travailleurs, et leur utilisation n'est pas toujours possible à cause de la pression exercée sur le rendement au travail (Zeytinoglu, Cooke et Mann, 2009).

Pas surprenant, dans un tel contexte, que les niveaux de stress perçu aient augmenté sensiblement. Dans une enquête canadienne menée par Duxbury et Higgins (2003), 59 % des femmes et 47 % des hommes occupant un poste de gestion ou un poste professionnel disaient ressentir un niveau élevé de stress, comparativement à 61 % des femmes et 49 % des hommes dans d'autres types de postes. Le stress relié au temps est le plus important chez les mères sur le marché du travail qui ont de jeunes enfants.

2. AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL

Ainsi, le temps de travail continue de rythmer le temps familial, voire d'influencer la façon dont le temps familial est « pensé » (Maher, Lindsay et Bardoel, 2010). Même si nous sommes passés d'une organisation menée par le « *clock time* », c'est-à-dire un temps contrôlé directement par l'employeur, à une organisation orientée vers le « *task time* », où le temps est un temps individualisé géré par l'employé responsable de l'atteinte de résultats dans un cadre déterminé, cette forme d'autonomie comporte des travers.

Mais le contexte change et les femmes ne sont plus les seules à résister au modèle du « mâle pourvoyeur » et des longues heures de travail. Par ailleurs, les longues heures de travail sont aussi acceptées par les travailleurs comme étant partie intégrante d'une certaine éthique professionnelle. Peut-on encore alors se référer exclusivement à cet idéaltype et au travailleur dominé par une organisation du travail « dévorante » pour caractériser les travailleurs et les travailleuses contemporains ? Comme Martuccelli (2001), qui dénonce l'insuffisance des théories globalisantes de l'exploitation ou de la domination, doit-on repenser nos cadres théoriques et déconstruire l'idéaltype du travailleur construit dans les Trente Glorieuses ? Entre l'avenir tourmenté du travail de Linhart et l'émergence d'un nouvel *ethos* du travail de Mercure, vers où évoluera le changement ?

Les textes que nous avons sélectionnés pour cet ouvrage vont au cœur du rapport au travail et de l'expérience de travail. Mercure et Linhart nous livrent une analyse percutante des changements qui marquent le nouveau modèle productif postfordiste. Entre exigences gestionnaires et aspirations professionnelles, comment les individus font-ils face au changement ? Leurs stratégies et les impacts des transformations du travail sur leur quotidien tout comme leurs conceptions du travail nous sont révélés par les résultats de recherches empiriques menées auprès de différents milieux professionnels,

particulièrement dans le domaine de la santé (Côté, Bonneville), des services sociaux (Laloy) et de la sécurité publique (Jauvin). Mais que recherchent les individus à travers le travail, quelle place le travail prend-il dans leur vie ? Une vaste enquête sur la signification du travail au sein de la population québécoise sert d'assise aux textes de Mercure, de Vultur et de Bourdages-Sylvain et fournit une grille d'analyse pertinente du rapport au travail des hommes et des femmes qui construisent le nouveau monde du travail.

BIBLIOGRAPHIE

BLAIR-LOY, M. (2009). « Work without end ? Scheduling flexibility and work-to-family conflict among stockbrokers », *Work and Occupations*, vol. 36, nº 4, p. 279-317.

BOHEIM, R. et M.P. TAYLOR (2004). « Actual and preferred working hours », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, nº 1, p. 149-166.

BURCHIELLI, R., T. BARTRAM et R. TRANACOODY (2008). « Work-family balance or greedy organizations ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 63, nº 1, p. 108-133.

CALLAN, S. (2007). « Implications of family-friendly policies for organizational culture : Findings from two case studies », *Work, Employment and Society*, vol. 2, nº 4, p. 673-691.

CHAGNON, L. et M. HERRERAS (2009). « Commodus : une offre de services de soutien à la conciliation travail-famille à l'intention des salariés », dans M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay (dir.), *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 367-380.

CHRÉTIEN L. et I. LÉTOURNEAU (2010). « La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, nº 1, p. 70-94.

CROMPTON, R. (2006). *Employment and the Family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*, Cambridge, Cambridge University Press.

DE TERSSAC, G., J. THOEMMES et A. FLAUTRE (2004). « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Le travail humain*, vol. 67, nº 2, p. 135-154.

DUXBURY, L. et C. HIGGINS (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question*, Ottawa, Santé Canada.

ERNST STÄHLI, M. (2003). *La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes*, Thèse de doctorat, Paris, Université Marne-la-Vallée.

FERRER, A. et L. GAGNÉ (2006). *The Use of Family Friendly Workplace Practices in Canada*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.

FOUCHER, R., É. BOYER et P. DENIS (2003). « Concilier l'emploi et la vie professionnelle », dans R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 177-204.

HAAS, L.L., P.P. HWANG et G. RUSSELL (dir.) (2002). *Organizational Change and Gender Equity. International Perspectives on Fathers and Mothers at the Workplace*, Thousand Oaks, Sage Publications.

JURGENS, K. (2006). « Vie de famille et flexibilité du temps de travail en Allemagne : le mythe de la conciliation », *Enfances, Familles, Générations*, nº 4, p. 1-15.

KELLIHER, C. et D. ANDERSON (2010). « Doing more with less ? Flexible working practices and the intensification of work », *Human Relations*, vol. 63, nº 1, p. 83-106.

KITTERØD, R.H. et S.V. PETERSON (2006). « Making up for mothers' employed working hours ? », *Work, Employment and Society*, vol. 20, nº 3, p. 473-492.

LAND, C. et S. TAYLOR (2010). « Surf's up : Work life balance and brand in a new age capitalist organization », *Sociology*, vol. 44, nº 3, p. 395-413.

LEMIÈRE, S. et C. MARC (2009). « La flexibilisation de l'emploi par l'aménagement du temps de travail. Les femmes en première ligne », *European Journal of Economics and Social Systems*, vol. 2, nº 2, p. 27-39.

LINHART, D. (2008). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Toulouse, ERES.

MAHER, J., J. LINDSAY et A. BARDOEL (2010). « Freeing time ? The "family time economies" of nurses », *Sociology*, vol. 44, nº 2, p. 269-287.

MALENFANT, R. (2002). « Concilier travail et maternité : un sens, des pratiques, des effets », dans F. Descarries et C. Corbeil (dir.), *Espaces et temps de la maternité*, Montréal, Éditions du Remue-Ménage, p. 478-500.

MALENFANT, R. et M. DE KONINCK (2004). « Maternité et précarisation de l'emploi », dans G. Neyrand et Y. Knibiehler (dir.), *Maternité et parentalité*, Paris, École nationale de santé publique, p. 101-114.

MARTUCCELLI, D. (2001). *Dominations ordinaires*, Paris, Balland.

MERCURE, D. (2008). « Travail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie », dans G. Pronovost, C. Dumont, J. Bitaudeau et É. Coutu (dir.), *La famille à l'horizon 2010*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 147-172.

NOONAN, M.C., S.B. ESTE et J.L. GLASS (2007). « Do workplace flexibility policies influence time spent in domestic labor ? », *Journal of Family Issues*, vol. 28, nº 2, p. 263-288.

PAQUET, R. et E. NAJEM (2005). « L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, nº 2, p. 1028-1047.

PRONOVOST, G. (2007). « Le temps dans tous ses états : temps de travail, temps de loisir et temps pour la famille à l'aube du XXIe siècle », *Enjeux publics IRPP*, vol. 8, nº 1, p. 1-35.

PRONOVOST, G. (2008). « Le temps parental à l'horizon 2020 », dans G. Pronovost, C. Dumont, J. Bitaudeau et É. Coutu (dir.), *La famille à l'horizon 2010*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 195-210.

RAPOPORT, R., L. BAYLIN, J.K. FLETCHER et B. PRUITT (2002). *Beyond Work-Family Balance*, San Francisco, Jossey-Bass.

RUBERY, J. et D. GRIMSHAW (2001). « Les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi », *Revue internationale du travail*, vol. 140, nº 2, p. 207-237.

RUBIN, B., A. CHARLES et J. BRODY (2005). « Contradictions of commitment in the new economy : Insecurity, time and technology », *Social Science Research*, nº 34, p. 843-861.

SILVERA, R. (2002). « Le genre des politiques du temps de travail : nouveaux enjeux non sans risques… », *Lien social et politiques-RIAC*, nº 47, p. 97-107.

VAN ECHTELT, E.V., A.C. GLEBBEEK et S.M. LINDENBERG (2006). « The new lumpiness of work : Explaining mismatch between actual and referred working hours », *Work, Employment and Society*, vol. 20, nº 3, p. 493-512.

ZEYTINOGLU, I.U., G.B. COOKE et S.L. MANN (2009). « Flexibility : Whose choice is it anyway », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 64, nº 4, p. 555-574.

PARTIE 1

ENTRE EXIGENCES GESTIONNAIRES ET ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES

1

L'IDÉALTYPE D'*ETHOS* DU TRAVAIL PRÉCONISÉ PAR LES MANAGERS PORTEURS DU NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF POSTFORDISTE

– DANIEL MERCURE

C'EST CERTAINEMENT L'UN DES PLUS GRANDS MÉRITES DE MAX WEBER QUE D'AVOIR MIS en relief le fait que chaque période historique produit un type singulier d'*ethos* dominant arrimé aux exigences économiques de son époque. À l'instar de Werner Sombart, mais selon une perspective théorique fort différente, Weber s'est employé à analyser le nouveau rapport moral des individus à leur travail dans le contexte de l'essor du capitalisme[1]. Afin de comprendre la vision du monde de l'« individu historique » porteur de l'esprit du capitalisme, Weber a plus spécifiquement circonscrit une « éthique » particulière du travail – l'éthique protestante – et montré ses « affinités électives » avec l'esprit du capitalisme.

1. Voir à ce sujet Sombart (1966) et Weber (1964). On trouvera aussi une synthèse des premiers travaux dans le domaine chez Bruhns (1997) et Spurk (2006), qui dressent un tableau d'ensemble des avatars d'une telle notion.

Par la suite, plusieurs autres recherches ont aussi emprunté une voie similaire, qui consiste à repérer des formes dominantes d'*ethos* propres à certaines périodes historiques[2].

Dans le contexte des importantes transformations contemporaines du travail marquées par l'émergence d'un modèle productif de type postfordiste porteur des nouvelles tendances du capitalisme, une telle interrogation revêt aujourd'hui une pertinence renouvelée, ce qui nous a incités à repérer et à analyser les formes contemporaines d'*ethos* du travail au Québec et, plus spécifiquement, les liens entre celles-ci et le nouveau modèle productif en cours d'édification[3]. Pour ce faire, nous nous sommes employés à décrire l'idéaltype d'*ethos* du travail valorisé par le nouveau modèle productif postfordiste, ce qui, entre autres, a nécessité au préalable de bien repérer ses principales dimensions structurantes, puis les schèmes de valeurs et d'attitudes mobilisés par ses pratiques ainsi que par son idéologie.

Cet article présente d'abord l'idéaltype du schème de valeurs et d'attitudes valorisé par le nouvel esprit du capitalisme, tel qu'il s'exprime par la voie de son idéologie et de ses pratiques managériales diffusées par les grandes associations patronales et mises en œuvre tant par les entreprises qui œuvrent dans les secteurs de pointe que par les grandes firmes de consultants en gestion des ressources humaines. Ceci nécessite au préalable, d'une part, de circonscrire les principales caractéristiques de nouveau modèle productif à la source du modèle idéaltypique en question et, d'autre part, de définir notre concept d'*ethos* du travail. Par la suite, parmi les différents types d'*ethos* du travail que nous avons repérés et analysés au Québec dans le cadre d'une recherche récente (Mercure et Vultur, 2010), nous allons présenter de manière plus détaillée celui qui s'apparente le plus au modèle idéaltypique préconisé par les managers porteurs du nouveau modèle productif. Enfin, dans une perspective de plus vaste amplitude, nous tenterons de mesurer le degré de pénétration dans la conscience des travailleurs québécois de quelques aspects de l'idéologie managériale dominante du travail par l'examen des attitudes des travailleurs québécois à l'égard des nouvelles normes managériales dominantes.

---

2. Pour l'Amérique du Nord, voir, par exemple, les travaux de Maccoby (1981) ou de Applebaum (1998).
3. L'étude en question est celle de Mercure et Vultur (2010). L'enquête a été effectuée auprès d'un échantillon statistiquement représentatif de la population active québécoise de 18 ans et plus n'étudiant pas à temps plein, ainsi que dans le cadre d'une analyse de contenu de 52 entretiens en profondeur.

1. UN MODÈLE PRODUCTIF NOVATEUR À LA SOURCE DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Aux fins de notre analyse, la notion de modèle productif désigne le modèle organisationnel général de référence valorisé par les entreprises en ce qui a trait, d'une part, à la gestion de la production et à l'organisation du travail et, d'autre part, aux formes de mobilisation professionnelle, notamment sur le plan des modes d'engagement dans le travail et de gestion des ressources humaines. La notion de modèle productif est considérée ici dans son acception la plus restreinte, puisque nous n'examinerons pas les normes de consommation et les formes de régulation étatique. En fait, elle s'apparente à celle de modèle organisationnel.

S'agissant des principales dimensions du nouveau modèle productif, il importe de souligner qu'au Québec, comme ailleurs en Occident, le capitalisme a connu des changements substantiels depuis la fin des Trente Glorieuses, soit depuis le milieu des années 1970, tant au chapitre du mode de régulation global, à savoir la régulation fordiste, qu'à celui de la valorisation du capital. Les assises de celle-ci reposent aujourd'hui de plus en plus sur une économie de la connaissance, l'essor des nouvelles techniques et technologies de la communication, une libéralisation des marchés arrimée à une financiarisation croissante de l'économie, de même que sur un vaste mouvement de mondialisation. Il s'ensuit que les milieux de travail se sont profondément transformés, ceux-ci faisant de plus en plus appel à différentes formes de flexibilité et à une plus grande mobilisation de la main-d'œuvre en vue d'accroître l'engagement des travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches.

Aussi le compromis social fordiste tend-il à être remplacé par un nouveau modèle postfordiste structuré autour d'un impératif de performance associé à la mobilisation des savoirs et à l'engagement subjectif dans le travail. Nous considérons que le nouveau modèle productif repose sur trois dimensions essentielles. Il s'agit : 1) de l'émergence de la flexibilité comme logique d'entreprise ; 2) de l'essor d'un modèle de gestion des ressources humaines (GRH) axé sur le développement des compétences et la logique de l'employabilité ; 3) de la promotion de modes de mobilisation et de contrôle principalement fondés sur l'engagement subjectif dans le travail et l'autonomie responsable[4]. Précisons brièvement le contenu de chacune de ces dimensions structurantes qui sont à la source des nouvelles pratiques managériales et de la valorisation de nouveaux schèmes de valeurs et d'attitudes au travail.

---

4. Pour une synthèse de ce nouveau modèle productif, voir Mercure et Vultur (2010, chap. 2). Évidemment, nous ne mettons ici en relief que des tendances générales. Une multitude de sous-modèles peuvent être repérés selon les secteurs et les pays considérés (Hollingsworth et Boyer, 1997).

1. La quête de flexibilité de la part des entreprises est une stratégie de sortie de la crise du système fordiste qui trouve ses origines au milieu des années 1970 et atteint son point culminant au cours des années 1990. À cette époque, la recherche de l'organisation flexible est devenue l'une des préoccupations centrales des gestionnaires, notamment en ce qui a trait à la flexibilité technique, fonctionnelle, organisationnelle, salariale et numérique (Mercure, 2001). De fait, les entreprises doivent se doter d'une bonne capacité à absorber les fluctuations du marché et à maîtriser les changements imprévus ; elles doivent aussi développer des outils de gestion afin d'être en mesure de réorganiser et de redéployer leurs ressources humaines et techniques avec célérité et efficacité. Les multiples réformes mises en place pour atteindre ces objectifs ont ciblé en premier lieu la place dévolue au travail humain dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Une série de changements, qui ont porté sur les stratégies de production et de mise en marché, l'organisation du travail et les modèles d'emploi, ont eu pour effet de modifier les relations entre producteurs et fournisseurs, de susciter de nouvelles pratiques contractuelles et salariales, d'accroître l'emploi atypique et la polyvalence du travail.
2. La première dynamique est jumelée à l'essor de multiples pratiques de GRH axées sur le développement des compétences et l'adoption d'une logique d'employabilité. Pour les entreprises, la « gestion des compétences » s'avère une réponse aux problèmes liés au système de qualification fordiste qui favorisait des formes rigides de mobilisation de la main-d'œuvre : elle témoigne de l'érosion du poste de travail comme assise principale de l'organisation du travail, soit un mode d'organisation surtout fondé sur le travail prescrit. Tout en s'inscrivant dans une logique de gestion des collectifs de travail, les nouvelles pratiques axées sur le développement des compétences individualisent les modes de rémunération et remettent en question une conception de la qualification codifiée, négociée et fondée sur la reconnaissance substantielle des diplômes et de l'ancienneté. La compétence, classiquement décrite comme des « savoirs en action », conjugue à la fois les connaissances, les savoir-faire pratiques et les comportements individuels des travailleurs aux fins d'une prestation de travail polyvalente ancrée dans des collectifs de travail[5]. Elle vise à stimuler le sens de l'initiative chez le travailleur, à accroître son niveau

5. On retrouve en Amérique du Nord un premier cadre conceptuel de la compétence comme forme de gestion des ressources humaines chez Boyatzis (1982), qui s'inspire des travaux de McClelland (1973). Pour une vue d'ensemble des différentes conceptions de la compétence, voir Bouteiller et Gilbert (2005).

de responsabilité quant aux problèmes à résoudre et à développer les savoir-agir sociaux au sein de l'entreprise, en particulier les habiletés à coopérer et à communiquer[6]. Une telle dynamique s'explique par le caractère de plus en plus collectif du travail, par l'accroissement de l'interdépendance entre les différentes fonctions de l'entreprise et par le fait que ses performances dépendent de façon grandissante des effets de synergie organisationnelle.

3. Ce sont toutefois les nouvelles politiques de mobilisation et de contrôle fondées sur l'engagement subjectif dans le travail et l'autonomie responsable qui constituent la dimension nodale du nouveau modèle organisationnel[7]. L'objectif poursuivi est de créer une « entreprise intelligente » dans laquelle les travailleurs, par l'intériorisation des normes et des finalités de marché de l'organisation, s'autorégulent de manière autonome tout en étant responsables de leurs performances. Ce modèle de gestion fait appel à un plus grand engagement subjectif des travailleurs ; il repose sur des modes transversaux de communication et de coordination, lesquels remplacent les lignes hiérarchiques à multiples paliers propres à l'ancien modèle de travail. L'importance accordée à l'engagement subjectif dans le travail se comprend à la lumière du fait que les performances de l'entreprise dépendent de plus en plus de la volonté des travailleurs de mettre à contribution leur savoir-faire et leur créativité au profit de l'organisation. Quant à l'autonomie responsable, elle est valorisée par les gestionnaires parce qu'elle répond à un impératif de responsabilisation des travailleurs, dans un contexte où les moyens mis en œuvre par l'entreprise ainsi que les normes de performance doivent continuellement être révisés.

Au total, un nouveau modèle productif, communément désigné sous le terme de postfordisme, s'affirme de plus en plus. Ce nouveau modèle productif s'inscrit dans l'esprit libéral contemporain, marqué par la domination du marché comme régulateur principal de nos sociétés et la montée de l'individualisme comme vecteur central des changements culturels en cours. Ce nouveau modèle productif fait de plus en plus appel à des travailleurs qui valorisent les dimensions intrinsèques au travail, qui font montre d'un fort engagement subjectif dans l'activité productive, qui adhèrent de manière active aux différents objectifs de flexibilité de l'entreprise et qui sont disposés à investir maintes ressources personnelles aux fins de leur travail. En somme, à un *ethos* du travail en phase avec le nouveau modèle productif dont nous allons tracer les lignes directrices.

---

6. Sur l'importance grandissante que revêtent les compétences pour les employeurs, en particulier les aptitudes, voir Mercure et Dubé (1997).
7. En rapport avec la notion d'autonomie responsable, voir Friedman (1997) ; sur les nouvelles formes de participation et d'engagement dans le travail, voir Edwards, Geary et Sisson (2002).

2. L'*ETHOS* DU TRAVAIL

L'*ethos* du travail ne désigne pas une doctrine éthique, à savoir une doctrine fondée sur une morale qui distingue le bien du mal et qui comporte des préceptes normatifs et des impératifs appuyés sur un ensemble de valeurs transcendantes à portée universelle, autrement dit une « loi » morale qui prescrit « ce que je dois faire ». Il désigne plutôt, selon la tradition sociologique principalement instaurée par Max Weber, les valeurs, attitudes et croyances à partir desquelles un individu, dans un contexte sociohistorique particulier, définit, façonne ou tente de façonner sa manière de vivre selon ce qu'il juge bon et désirable pour lui[8]. L'*ethos* du travail témoigne d'un mode d'existence, d'un style de vie, d'une manière de mener sa vie au travail, laquelle repose sur un ensemble de valeurs, d'attitudes et de croyances qui, dans bien des cas, peut participer d'un modèle idéal, voire de certains impératifs moraux, sans pour autant être réductible à ceux-ci. De façon plus précise, par *ethos* du travail, nous entendons *l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien*.

Étudier l'*ethos* du travail, c'est donc examiner, dans un contexte donné, des valeurs qui indiquent ce qui est prisé, des valeurs qui orientent la vie, des valeurs « en acte » qui révèlent une hiérarchie de préférences. C'est aussi repérer des attitudes, lesquelles désignent un ensemble de dispositions généralement durables ; attitudes surtout cognitives, mais aussi affectives, qui orientent les comportements dans une certaine direction. Plus profondément encore, c'est mettre au jour des attitudes qui témoignent d'une adhésion à des énoncés dont la vérité ne peut pas toujours être démontrée, c'est-à-dire des croyances. Ces dernières, quoique diffuses et souvent difficiles à isoler, sont aussi des composantes de l'*ethos* du travail.

Certes, les types d'*ethos* du travail observés dans une société varient tant en fonction des contextes de vie au travail et hors travail des individus ou groupes considérés que selon leurs appartenances culturelles et socioéconomiques, leurs modes de socialisation et la singularité de leurs expériences vécues. Néanmoins, comme nous l'avons déjà indiqué, on peut considérer qu'un modèle productif se caractérise par la valorisation d'un type singulier d'*ethos* du travail.

8. Sur cette opposition entre morale et *ethos*, voir Conche (1993) ; Comte-Sponville (1994) et Buscher (1993).

3. UN MODÈLE IDÉALTYPIQUE D'*ETHOS* DU TRAVAIL EN PHASE AVEC LE NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF

C'est sur la base des changements dans le modèle productif et du discours des managers que nous avons élaboré les premières dimensions du modèle idéaltypique d'*ethos* du travail en accord avec le nouvel esprit libéral. Celui-ci repose sur trois dimensions nodales auxquelles s'ajoutent d'autres dimensions secondaires. Les deux premières dimensions, soit la centralité et la finalité du travail, constituent des outils de classification des types d'*ethos*, et la troisième, un outil de description et d'analyse de ceux-ci.

La première dimension nodale concerne la centralité du travail, c'est-à-dire l'analyse de l'importance du travail en soi ainsi que de son importance relative, notamment en regard des autres composantes de la vie, ce qui nous amène aussi à considérer la nature des rapports entre la vie au travail et la vie à l'extérieur du travail. Pour l'essentiel, la centralité du travail nous conduit à préciser les liens entre certaines formes d'identification et d'investissement personnel au travail et les exigences du nouveau modèle productif : idéalement, le travail doit revêtir une très grande importance, voire s'inscrire dans une vision fortement imbriquée entre la vie privée et la vie de travail, témoignant ainsi d'un fort engagement dans le travail.

La seconde dimension a trait à la signification du travail. Elle est examinée du point de vue des finalités principales et secondaires accordées au travail, de même qu'en considérant les différents modes d'arrimage entre ces deux niveaux de finalités. Une telle analyse est dédoublée de manière à mettre en relief aussi bien les finalités vécues que les finalités souhaitées, autrement dit, dans ce second cas, le modèle de travail idéal.

La finalité principale du travail est examinée principalement sous l'angle du « rapport expérientiel », celui-ci s'inscrivant dans la nature même de l'expérience vécue au travail, ou du « rapport instrumental », selon lequel le travail est surtout un moyen économique en vue de soutenir les activités à l'extérieur du travail. Trois types de rapports expérientiels ont été observés dans nos travaux, à savoir une expérientialité subsidiaire (le travail contribue à l'équilibre identitaire, sans plus), revendiquée (le travail est un lieu substantiel d'affirmation de soi, mais parmi d'autres) et structurante (le travail est le principal lieu de construction identitaire). De même, trois types de rapports instrumentaux ont été notés, soit une instrumentalité dénigrée (le refus d'être défini par le travail), revendiquée (le travail est une composante signifiante du mode de vie, mais négociable selon le principe contribution/rétribution) et morale (le statut de travailleur, autrement dit l'emploi, est le fondement de l'identité). Il appert que les rapports fondés sur l'expérientialité structurante ou revendiquée sont parmi les plus susceptibles de favoriser la mobilisation de la subjectivité et de

la créativité individuelle au travail. Idéalement, les finalités du travail sont donc expérientielles, marquées par la valorisation des dimensions intrinsèques à l'activité, une forte identification à son travail, la quête de réalisation de soi au travail, voire le sentiment de construire son identité au travail.

La troisième renvoie aux attitudes des travailleurs à l'égard des principales normes managériales en cours[9]. Celles-ci peuvent être considérées comme un ou plusieurs systèmes d'attentes codifiés ou non relatifs au travail et à l'emploi. Elles renvoient non seulement à des modèles culturels qui valorisent ou non le travail, mais aussi et surtout à des préceptes d'action, à des modes de conduite au travail valorisés, parfois, et de manière plus explicite, à des règles. Il s'est agi pour nous de déceler un certain nombre de normes qui témoignent du discours et des pratiques managériales dominants, en particulier les normes diffusées par les principales instances sociales d'ordre économique, dont les grandes associations patronales, les entreprises, les différents services de gestion des ressources humaines, etc. Nous avons aussi considéré les normes diffusées par bon nombre de pratiques managériales en milieu de travail depuis environ deux décennies, normes dont l'adoption rend évidemment une conduite au travail digne d'éloges ou de récompenses de la part des employeurs.

Soulignons que d'autres éléments ont aussi été considérés, notamment la nature des rapports entre le travail et la vie à l'extérieur du travail, les liens entre l'identité personnelle et le rôle professionnel, ainsi que les différentes formes d'engagement dans le travail.

Aux fins de l'étude, nous avons distingué trois niveaux de normes managériales générales dont le modèle idéal recherché correspond à une forte adhésion à celles-ci : d'abord, la valorisation du travail en soi et l'engagement moral envers l'employeur ; ensuite, l'adhésion aux différents objectifs de flexibilité des entreprises ; enfin, l'investissement de ressources personnelles que l'employé est disposé à consentir aux fins de son travail. Le premier niveau est général et assez classique en ce qui a trait à l'évaluation de l'*ethos* du travail ; le deuxième est propre aux nouvelles stratégies de gestion des entreprises fondées sur la flexibilité ; le troisième s'inscrit dans le cadre des pratiques novatrices de gestion des ressources humaines, qui visent à accroître la mobilisation des travailleurs.

En somme, la pertinence d'un tel cadrage conceptuel se mesure à l'aune d'un idéaltype d'*ethos* du travail propre au nouvel esprit libéral, tel qu'exprimé par la voie de son idéologie managériale préconisée par les managers porteurs du nouveau modèle productif. Cet idéaltype, soit l'accentuation unilatérale

9. La notion de norme managériale se distingue de celle de norme de gestion en ce qu'elle met davantage l'accent sur la mobilisation des ressources humaines, plus spécifiquement selon des modalités qui visent à accroître la participation et l'engagement subjectif des travailleurs dans les activités de travail.

et cohérente de certains traits de caractérisation jugés cruciaux par des employeurs et des gestionnaires de notoriété établie, peut être résumé de la manière suivante :

1. Centralité. Le travail revêt une grande centralité pour les individus, tant de manière absolue que de manière relative, en ce qu'il constitue une dimension centrale de leur vie, un haut lieu d'identification et une source substantielle d'investissement personnel et d'engagement. Le rapport entre le travail et la vie à l'extérieur du travail est fusionnel, ou à tout le moins, ces deux sphères de la vie sont fortement imbriquées.
2. Finalité vécue. Le travail n'est pas instrumentalisé à titre de simple moyen en vue d'accéder à des fins extérieures au travail. La principale finalité du travail est au contraire expérientielle, marquée par la valorisation de son contenu intrinsèque, par une forte recherche de réalisation de soi au travail, lieu privilégié de construction identitaire, d'expressivité, de mobilisation personnelle et d'engagement subjectif.
3. Finalité idéale. Les aspirations des travailleurs participent d'une telle dynamique du fait que le modèle de travail idéal qu'ils privilégient est conforme aux différents traits évoqués ci-dessus.
4. Normes. Les travailleurs valorisent le travail en soi, comme valeur nodale de la vie, et se sentent moralement engagés à l'égard de l'employeur et de l'atteinte de ses objectifs.
5. Normes. Les travailleurs adhèrent pleinement aux grands objectifs de flexibilité des entreprises, notamment au chapitre de la flexibilité fonctionnelle (polyvalence, autonomie responsable), salariale (attitude favorable à la rémunération incitative) et numérique, sous l'angle d'un fort sentiment de responsabilité personnelle quant à leur sécurité d'emploi et à leur avenir professionnel.
6. Normes. Les travailleurs consentent à investir leurs ressources personnelles, notamment temporelles, aux fins de leur travail. Ils se sentent responsables du développement de leurs compétences et sont disponibles pour l'entreprise, y compris en dehors de leurs heures normales de travail.

Il s'agit bien d'un idéaltype dans l'esprit du temps, soit le nouvel esprit libéral, qui s'est développé dans le contexte de l'affirmation de plus en plus prononcée du marché comme régulateur principal de nos sociétés. Soumis à des chefs d'entreprise, à des cadres supérieurs fonctionnels de même qu'à des gestionnaires des ressources humaines membres d'une chambre de commerce du Québec, ce modèle de travail idéaltypique a suscité l'adhésion unanime des gestionnaires et des employeurs, ce qui peut être résumé par les propos suivants : « Ce que vous nous soumettez, c'est exactement ce que nous

recherchons, mais vous savez, la réalité de la main-d'œuvre, ce n'est pas ça, en tout cas rarement. » De fait, la réalité est tout autre, mais le modèle idéaltypique ne prête guère à controverse chez les gestionnaires et les employeurs.

4. UN *ETHOS* DU TRAVAIL ARRIMÉ AU NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF : L'*ETHOS* DE LA PROFESSIONNALITÉ

Est-ce qu'un tel type idéal d'*ethos* du travail trouve un quelconque fondement empirique dans la réalité québécoise ? Dans le cadre de l'étude déjà évoquée sur l'*ethos* du travail au Québec, nous avons repéré et décrit six types d'*ethos* du travail : les *ethos* de la professionnalité et de l'égotélisme, qui s'inscrivent résolument – surtout le premier – dans les tendances novatrices du nouveau modèle postfordiste ; les *ethos* de l'autarcie et de l'utilitarisme, qui constituent des figures héritières de l'ancien mode de production fordiste en transformation, soit des *ethos* caractérisés par une position critique à l'endroit des nouvelles normes managériales et un esprit de revendication collective plus affirmé ; et les *ethos* qui se trouvent à la marge du modèle dominant, notamment les *ethos* de la résignation, produit de l'exclusion, et de l'harmonie, marqué par la quête de plus de temps libre[10]. Parmi ces six *ethos*, l'un correspond assez bien au modèle idéaltypique, à savoir l'*ethos* de la professionnalité. Celui-ci concerne 7,8 % de la population active au Québec, surtout des chefs d'entreprise, des cadres, des professionnels et des semi-professionnels. Examinons d'un peu plus près les principales caractéristiques de cet *ethos* du travail, lesquelles sont regroupées selon les trois principales dimensions du nouveau modèle productif, soit les exigences de flexibilité, les nouvelles formes de mobilisation au travail, ainsi que la nouvelle GRH axée sur le développement des compétences et l'employabilité.

L'*ethos* de la professionnalité se particularise par une très forte adhésion aux normes préconisées par le nouveau modèle productif. Cet *ethos* est fondé sur l'importance de la compétence et de la professionnalité dans la définition de soi. En rupture avec le modèle de la carrière classique, l'*ethos* professionnaliste est en symbiose avec les principales tendances qui définissent les pratiques managériales du nouveau modèle productif, comme en témoignent la forte centralité absolue et relative accordée au travail et la finalité expérientielle structurante de celui-ci, ainsi que les attitudes très favorables aux principales normes managériales. Pour le travailleur qui adhère à cet *ethos*, et qui détient généralement des qualifications prisées par les employeurs, les exigences de flexibilité sont perçues comme des occasions favorables en vue d'améliorer

10. Nous nous limitons ici à présenter l'*ethos* de la professionnalité. Le lecteur trouvera une analyse détaillée des autres *ethos* du travail dans Mercure et Vultur (2010, p. 183-244).

ses compétences et ses connaissances. Ouvert aux multiples incitations en vue d'accroître ses compétences, il voit dans le développement de sa professionnalité un véritable défi à relever ; très autonome dans son travail, il accepte de bon gré d'être imputable de ses actes et évolue bien dans un milieu qui prescrit une gestion par projet. Il n'hésite guère à faire siennes les politiques et pratiques de gestion des entreprises, du moment qu'elles concordent avec sa volonté d'accroître et de mettre à profit son expertise. Plus qu'une simple adhésion, son attitude à l'égard des nouvelles exigences de flexibilité s'inscrit dans une logique de véritable participation : les normes de flexibilité du nouveau modèle productif sont intériorisées et il s'en fait même le promoteur.

On observe aussi une forte convergence de l'*ethos* de la professionnalité avec les modes novateurs de mobilisation professionnelle. Les pratiques qui en découlent sont en concordance avec sa conception du travail. Par exemple, le professionnaliste souscrit aux exigences d'autonomie et de responsabilité, d'autant plus qu'elles lui permettent de développer sa professionnalité. Son engagement dans le travail est aussi très élevé, ce que révèle, entre autres, le rapport fusionnel qui lie son travail et sa vie hors travail. En outre, il adhère pleinement aux attentes de mobilisation des subjectivités individuelles, qui se conjuguent bien avec sa quête de réalisation de soi au travail. Chez lui, le travail est fortement associé à un idéal d'expressivité et d'engagement subjectif.

En ce qui concerne la GRH axée sur le développement des compétences et la logique de l'employabilité, le professionnaliste se démarque derechef par sa forte *affinité participative* à l'égard des tendances récentes du nouveau modèle productif. Il souscrit au principe suivant lequel la sécurité d'emploi et l'avenir professionnel ne sont plus tant assurés par l'employeur que par l'individu lui-même, qui devient le principal responsable de son employabilité. Sa professionnalité et son réseau sont garants de sa sécurité. En rupture avec les principes classiques du modèle fordiste, il considère l'organisation davantage comme un espace polyvalent de perfectionnement professionnel continu. De plus, le professionnaliste s'inscrit très bien dans les nouvelles tendances de mobilité qui se basent plus sur l'acquisition continue de savoirs et le développement de sa professionnalité que sur l'ancienneté dans l'entreprise. L'encadré 1.1 présente la définition nodale et la réduction typologique de l'*ethos* de la professionnalité.

ENCADRÉ 1.1. DÉFINITION NODALE ET RÉDUCTION DE L'*ETHOS* DE LA PROFESSIONNALITÉ

Définition nodale

Ensemble de valeurs et d'attitudes selon lesquelles la professionnalité, plus particulièrement le développement et la valorisation de soi par ses compétences, au même titre que la reconnaissance de celles-ci par les pairs, est centrale, et constitue le principal projet de vie.

Réduction

L'*ethos* de la professionnalité se singularise par une forme générale d'orientation au travail à dominante expérientielle centrée sur le travail et marquée par une grande expressivité. De fait, la conception du travail est nettement expérientielle, orientée vers la maîtrise, le développement et la valorisation des compétences, ainsi que vers la reconnaissance du savoir professionnel par les pairs. Véritable passion, le travail est au cœur de la vie et de l'identité ; il est la principale composante de la définition de soi et le moteur du développement personnel. Le professionnaliste se démarque aussi par une forte logique fusionnelle entre son univers privé et professionnel, de même que par une sensibilité à la finalité de son travail. Son adhésion aux normes managériales est très forte : il se sent engagé à l'égard de son travail, considéré comme une communauté professionnelle et un lieu de construction de son identité par le développement de ses compétences et la reconnaissance de celles-ci par les pairs, et de l'entreprise, laquelle est vue comme un espace polyvalent de perfectionnement professionnel structuré autour de projets, plutôt que comme un lieu institutionnel de progression hiérarchique selon le modèle classique de la carrière. Il adhère aussi aux exigences de flexibilité qui concordent avec ses objectifs de développement professionnel. Une telle affinité l'incite même à être le promoteur de telles normes. Son investissement personnel à l'égard du travail est élevé et sans frontière précise avec sa vie à l'extérieur du travail. Ses aspirations participent de sa finalité principale, à savoir accroître son autonomie fondée sur son expertise, retirer une plus grande reconnaissance de la part de ses pairs et multiplier les possibilités de réalisation de soi par le travail.

En somme, l'*ethos* de la professionnalité incarne une nouvelle configuration de valeurs et d'attitudes fondée sur l'importance de la compétence. Plus qu'une simple sphère de vie, le travail est le vecteur central de la réalisation de soi, un espace expérientiel de premier ordre, le principal lieu de construction identitaire. La quête d'autonomie et de responsabilité professionnelle du professionnaliste, son identification à la communauté professionnelle, le rapport fusionnel qui lie sa vie privée et son activité de travail, son adhésion aux nouvelles logiques de flexibilité et son engagement dans le travail constituent un idéal pour les entreprises qui s'inscrivent résolument dans le nouveau modèle productif, soit les entreprises à la recherche de travailleurs responsables et autonomes, en quête de réalisation de soi et disposés à mobiliser leur subjectivité individuelle et leur créativité aux fins de l'activité productive. L'*ethos* de la professionnalité est l'expression la plus accomplie de l'idéologie managériale propre au nouveau modèle productif.

5. LES ATTITUDES DES TRAVAILLEURS À L'ÉGARD DES PRINCIPALES NORMES MANAGÉRIALES

Le fait que la très grande majorité des travailleurs ne construisent pas leur identité prioritairement à partir de leur rôle professionnel, que la conception polycentrique des domaines d'existence soit si prégnante, ou encore qu'une partie importante des travailleurs s'inscrivent dans une conception instrumentale du travail ne signifie pas pour autant que l'idéologie dominante du travail ne pénètre pas à différents niveaux la conscience des travailleurs, que ce soit sous la forme d'une véritable intériorisation des normes dominantes ou, plus simplement, d'une appréciation « réaliste » de la situation actuelle du monde du travail. C'est ce que révèle partiellement l'examen des attitudes des travailleurs québécois à l'égard d'un certain nombre de normes managériales dominantes, plus particulièrement en ce qui a trait aux trois niveaux considérés, soit l'engagement moral envers le travail et l'employeur, l'adhésion aux nouveaux objectifs de flexibilité (fonctionnelle, salariale et numérique) et l'investissement de ressources personnelles aux fins de son travail.

Notre analyse est fondée sur les données d'une partie de notre enquête réalisée auprès de 1 000 travailleurs représentatifs de la population active québécoise âgée de 18 ans et plus et n'étudiant pas à temps plein. Nos observations relatives aux attitudes des travailleurs québécois à l'égard des normes dominantes reposent sur huit propositions classées selon les trois niveaux déjà indiqués[11].

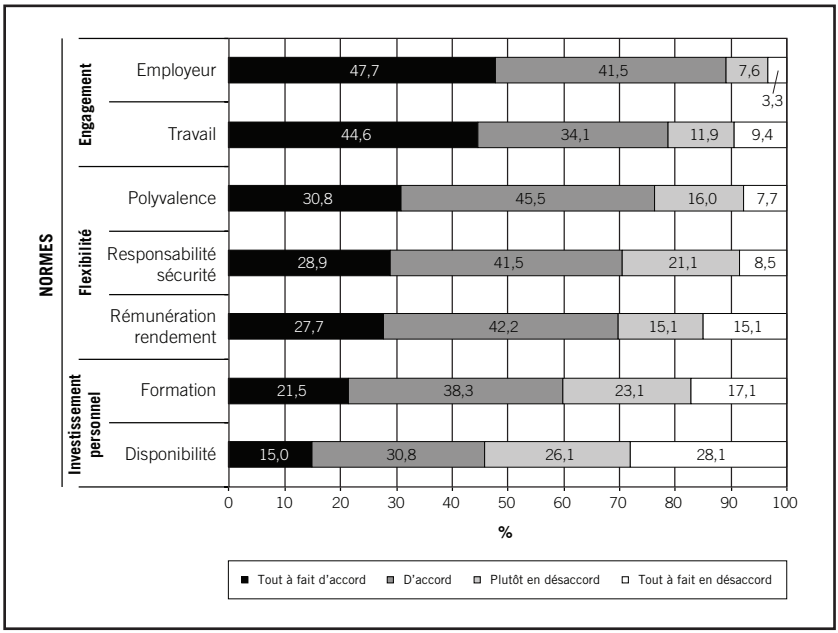
L'analyse des réponses aux différents énoncés précisés dans la note 10 indique que, de manière générale, la population active québécoise juge positivement la plupart des normes dominantes patronales associées au travail (figure 1.1). On observe ainsi que ce sont les normes classiques liées à l'engagement à l'égard des objectifs des employeurs, puis du travail, qui récoltent les

---

11. Le premier niveau considéré était l'*engagement* envers le travail et l'employeur et comportait deux énoncés qui se lisaient ainsi : « *J'accepterais volontiers un travail peu intéressant plutôt que d'être sur le chômage ou sur l'aide sociale* » (engagement envers le travail) et « *Je me sens moralement engagé à accroître l'efficacité de l'entreprise pour laquelle je travaille* » (engagement envers l'employeur). Le deuxième niveau, plus proche de la dynamique organisationnelle, concernait la *flexibilité* et était mesuré à l'aide de trois énoncés : « *J'accepterais volontiers d'accomplir de nouvelles tâches si cela m'était demandé, et ce, même si ces nouvelles tâches étaient peu liées à mon domaine de formation ou à mes expériences antérieures* » (flexibilité fonctionnelle) ; « *J'accepterais volontiers qu'une partie de ma rémunération soit liée à mon rendement au travail* » (flexibilité salariale) ; « *Il devrait être de ma responsabilité et non de celle de mon employeur d'assurer la sécurité de mon emploi et de mon avenir professionnel* » (flexibilité numérique). Enfin, le troisième niveau faisait état de l'*investissement* de ressources personnelles aux fins du travail et était mesuré à partir des deux propositions suivantes : « *J'accepterais volontiers de travailler en dehors de mes heures normales de travail sans rémunération supplémentaire si cela était nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise pour laquelle je travaille* » (disponibilité) et « *J'accepterais volontiers d'investir temps et argent pour maintenir mes compétences à jour, même si cela devait se faire en dehors de mes heures de travail et sans le soutien financier de mon employeur* » (formation). Pour chacun des énoncés, le répondant devait indiquer son degré d'accord ou de désaccord sur une échelle à quatre niveaux. En ce qui a trait à la méthodologie de l'enquête, voir Mercure et Vultur (2010, chap. 1).

plus hauts niveaux d'adhésion : près de neuf répondants sur dix (89,2 %) se disent tout à fait d'accord ou d'accord avec les premières, et près de huit sur dix (78,7 %) avec les secondes. L'appui aux normes de flexibilité est également élevé : près de trois répondants sur quatre se disent d'accord avec les énoncés liés à la polyvalence (76,3 %), à la responsabilité individuelle en matière de sécurité et d'avenir professionnel (70,4 %) et à la présence d'une forme de rémunération au rendement (69,9 %). Toutefois, les répondants sont nettement moins enclins à appuyer les normes qui exigent un plus haut niveau d'investissement de leurs ressources personnelles pour les besoins de leur travail. Ils se montrent aussi moins favorables à l'idée d'investir du temps et de l'argent pour acquérir une formation et maintenir leurs compétences à jour, et ils le sont encore moins lorsqu'il s'agit de travailler en dehors des heures régulières de travail sans rémunération supplémentaire (disponibilité). Dans ce dernier cas, 54,2 % des répondants s'y opposent.

FIGURE 1.1. NIVEAU D'APPUI À DIFFÉRENTES NORMES MANAGÉRIALES AU SEIN DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE*



* Population active québécoise âgée de 18 ans et plus et n'étudiant pas à temps plein.

Ces données nous permettent d'abord de constater une assez forte adhésion des travailleurs aux normes managériales dominantes, notamment l'acceptation en grande proportion de la rémunération au rendement et de la responsabilité individuelle en matière de sécurité d'emploi et d'avenir professionnel. C'est donc dire que certains piliers traditionnels du système fordiste,

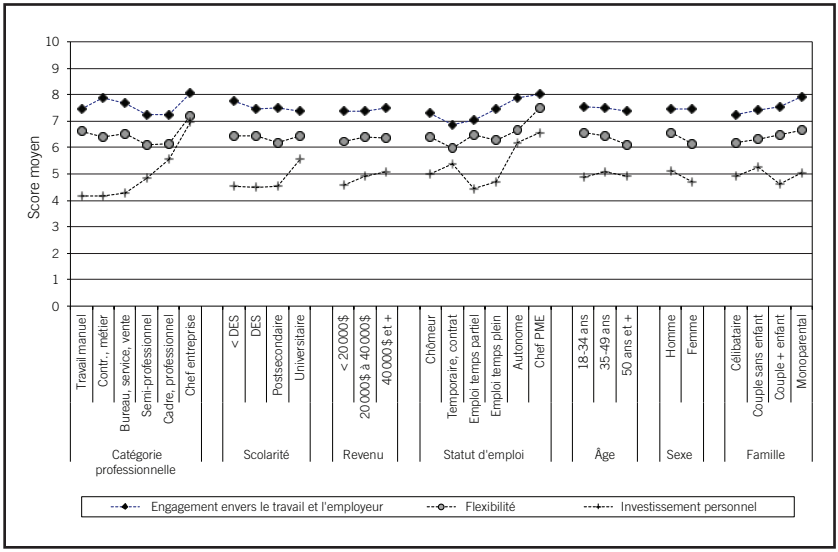
parmi lesquels la sécurité d'emploi, semblent même remis en question. Ainsi, il appert que les objectifs de flexibilité des entreprises sont de plus en plus partagés par l'ensemble de la population active québécoise, qui intègre progressivement dans son système de valeurs les mécanismes de fonctionnement actuels du marché du travail, ainsi que son idéologie.

Ensuite, on observe que la distance entre la vie privée et le travail demeure assez affirmée, comme le montre le peu d'adhésion à l'exigence de se rendre disponible en dehors des heures habituelles de travail et d'investir son temps personnel en vue d'accroître sa formation. La forte relation d'interdépendance entre travail et famille, plus particulièrement la quête d'équilibre entre les sphères de vie, explique vraisemblablement la position plutôt négative des travailleurs par rapport aux normes en question. De fait, la conciliation travail-famille pose avec acuité le problème du « manque de temps », problème qui semble s'être aggravé au cours des 25 dernières années. Ainsi, l'analyse de l'évolution du temps de travail au Québec (Lapointe, 2005) montre qu'on assiste actuellement à un revirement de la tendance séculaire à la diminution du temps de travail, et à l'accroissement des heures consacrées au travail dans des proportions souvent excessives. Par rapport à 1976 par exemple, le nombre de personnes qui travaillent 50 heures et plus par semaine s'est accru d'un tiers ; ce phénomène touche particulièrement les femmes, chez qui l'augmentation a été considérable : trois fois plus de femmes qu'en 1976 travaillent aujourd'hui selon un régime qui dépasse les 50 heures de travail par semaine (*ibid.*, p. 20). Suivant la même tangente, la durée d'absence du domicile pour des raisons liées au travail a aussi fortement augmenté au cours des deux dernières décennies, surtout chez les femmes de 25 à 44 ans (Mercure, 2008, p. 157). Préserver le temps de la vie privée de l'envahissement du temps du travail semble donc une préoccupation majeure de la population active québécoise, ce qui explique vraisemblablement l'adhésion moins forte des travailleurs, particulièrement des femmes, à l'intensification du temps de travail. Ce phénomène illustre toute l'importance que revêt aujourd'hui la dimension temporelle de l'existence.

Enfin, on observe que l'appui aux normes dominantes varie substantiellement selon la catégorie socioprofessionnelle de l'individu, son statut familial et sa position dans le cycle de vie. Par exemple, on constate que ce sont les chefs d'entreprise, les chefs de PME et les travailleurs autonomes qui situent l'engagement envers l'employeur et l'adhésion aux objectifs de flexibilité au niveau le plus élevé (figure 1.2). Les catégories situées au sommet de l'échelle socioprofessionnelle sont également plus favorables aux normes exigeant un niveau élevé d'investissement en ressources personnelles. On note cependant que les cadres et les professionnels adhèrent moins fortement aux normes de polyvalence et d'engagement envers le travail, reflétant les différences de position qui existent entre les acteurs du processus de production et de gestion

de la production, notamment entre les chefs d'entreprise et les employés. Toutefois, la tendance générale est manifeste : ceux qui ont un statut socioprofessionnel relativement élevé adhèrent plus fortement aux normes managériales dominantes ; par contre, ceux qui sont situés au bas de la hiérarchie socioprofessionnelle (les travailleurs à temps partiel, à contrat, les chômeurs, de même que les travailleurs qui gagnent moins de 20 000 $ par année) y adhèrent plus faiblement. Cette adhésion peut être interprétée comme une conséquence des possibilités réelles de succès sur le marché du travail, qui font en sorte que ceux qui tirent le plus de bénéfices de l'environnement économique actuel adhèrent plus fortement aux normes managériales dominantes.

FIGURE 1.2. NIVEAU D'APPUI MOYEN AUX EXIGENCES D'ENGAGEMENT, DE FLEXIBILITÉ ET D'INVESTISSEMENT PERSONNEL SELON DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES ET SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE*



* Échelle additive de type Likert comprenant deux ou trois énoncés à quatre classes de réponses pondérées de 1 à 4. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (tout à fait en désaccord) à 10 (tout à fait d'accord). Population active québécoise âgée de 18 ans et plus et n'étudiant pas à temps plein.

Pour ce qui est du statut familial, on note que les individus les plus susceptibles de devoir concilier avec difficulté le travail à une vie familiale intense sont plus critiques à l'endroit des normes qui font appel à un investissement élevé en ressources personnelles aux fins du travail. Comparativement aux autres travailleurs, les femmes et les personnes ayant un enfant à charge consentent moins à investir leur temps personnel et leurs ressources financières dans le but de maintenir leurs compétences à jour, à travailler en dehors des heures habituelles de travail sans rémunération supplémentaire et à voir

une partie de leur salaire dépendre de leur rendement au travail, étant donné les fortes contraintes temporelles auxquelles elles font face. En ce qui concerne la position dans le cycle de vie, on observe que les jeunes adhèrent plus fortement aux normes de flexibilité tout en étant moins favorables que les plus âgés à l'investissement personnel dans l'activité productive. Les jeunes se résignent plus que les autres groupes d'âge à une économie de l'incertain et à la concurrence interindividuelle, mais sont moins enclins à accepter que le travail empiète sur leur vie privée. En outre, l'intensité de l'attachement à l'entreprise est moins forte chez les jeunes, lesquels développent des pratiques plus utilitaires dans leurs relations avec le monde du travail.

Au total, nous considérons que les attitudes des travailleurs québécois envers ces différentes normes sont un puissant révélateur de l'« adhésion » relative au discours gestionnaire contemporain ancré dans un nouvel esprit libéral et dont les trois principales priorités sont la valorisation du travail, la quête de flexibilité et la mobilisation des travailleurs. Autrement dit, il appert que la nouvelle idéologie managériale a réussi à s'imposer assez fortement dans la conscience des travailleurs, cependant que les normes relatives au temps de travail occasionnent toujours des résistances élevées, résistances qui pourraient bien être à la source de nouvelles formes de conflits dans les milieux de travail.

BIBLIOGRAPHIE

APPLEBAUM, H. (1998). *The American Work Ethic and the Changing Work Force : An Historical Perspective*, Londres, Greenwood Press.

BOUTEILLER, D. et P. GILBERT (2005). « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, nº 1, p. 3-28.

BOYATZIS, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, New York, John Wiley & Sons.

BRUHNS, H. (1997). « Économie et religion chez Werner Sombart et Max Weber », dans Groupe de recherche sur la culture de Weimar (dir.), *L'Éthique protestante de Max Weber et l'esprit de la modernité*, Paris, Maison des sciences de l'Homme, p. 95-120.

BUSCHER, M. (1993). « The work ethic and the work ethos : The importance of ethical arguments for the politics of transition to the market », *Russian Studies in Philosophy*, vol. 32, nº 1, p. 76-82.

COMTE-SPONVILLE, A. (1994). *Valeur et vérité*, Paris, Presses universitaires de France.

CONCHE, M. (1993). *Les fondements de la morale*, Paris, Presses universitaires de France.

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 *et al.* (dir.), *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, Londres et New York, Continuum, p. 72-119.

FRIEDMAN, A.L. (1997). *Managerial Strategies of Labour Control*, Toronto, British Sociological Association, York University.

HOLLINGSWORTH, R. et R. BOYER (dir.) (1997). *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press.

LAPOINTE, P.-A. (2005). « Paradoxes et évolution récente du travail dans la société postindustrielle », dans G. Laflamme et P.-A. Lapointe (dir.), *Le travail tentaculaire. Existe-t-il une vie hors du travail ?*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 7-29.

MACCOBY, M. (1981). *The Leader. A New Face for American Management*, New York, Simon & Schuster.

MCCLELLAND, D.C. (1973). « Testing for competence rather than for intelligence », *American Psychologist*, vol. 28, p. 1-14.

MERCURE, D. (2001). « Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi. Du fordisme à l'impartition flexible », dans J. Bernier (dir.), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la stagnation des lois du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 5-20.

MERCURE, D. (2008). « Travail et famille : des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie », dans G. Pronovost (dir.), *La famille à l'horizon de l'an 2020*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 147-172.

MERECURE, D. et A. DUBÉ (1997). *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualification du travail*, Québec, Les Publications du Québec.

MERCURE, D. et M. VULTUR (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

SOMBART, W. (1966). *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, Paris, Payot.

SPURK, J. (2006). *Pour une critique de la société*, Lyon, Parangon.

WEBER, M. (1964). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

2

L'IDÉALTYPE DU TRAVAILLEUR ET SES EFFETS SUR L'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX

Le cas des assistants sociaux en Belgique

– DAVID LALOY

L'ÉLARGISSEMENT DE LA SPHÈRE D'AUTONOMIE AU TRAVAIL EST COMMUNÉMENT CONSI-déré comme pouvant susciter des attitudes professionnelles qui se rapprochent de l'idéaltype du travailleur investi et engagé subjectivement dans son activité professionnelle. Cette autonomie n'est cependant pas sans conséquence sur l'articulation des temps sociaux. En effet, dans nos recherches menées en Belgique et portant sur les assistants sociaux (Laloy, 2011), nous avons obtenu les mêmes résultats que ceux observés ailleurs (Vendramin et Valenduc, 2005), à savoir que l'autonomie au travail, notamment vis-à-vis des horaires, est souvent associée à des débordements du temps de travail sur le temps hors travail. On peut expliquer cet apparent paradoxe par le phénomène d'auto-responsabilisation des travailleurs qui sont dès lors confrontés à la difficile autolimitation de leur investissement professionnel du fait qu'ils ne peuvent plus se reposer sur un cadre organisationnel qui balise strictement le temps de travail et les modalités d'engagement au travail.

Cependant, il est un deuxième paradoxe qui nous amène à nous interroger : malgré les difficultés apparentes d'articulation des temps sociaux qu'il génère, les travailleurs semblent souvent adhérer ou, du moins, ne pas s'opposer à ce modèle organisationnel. Nous avons en effet observé un degré de tolérance élevé des assistants sociaux ayant beaucoup d'autonomie dans leur travail par rapport aux conséquences temporelles de leur investissement professionnel. Comment comprendre l'adhésion des assistants sociaux, observée sur le terrain, par rapport au modèle de l'autonomie, malgré le fait que celui-ci génère de façon évidente des difficultés d'articulation des temps sociaux, et que celles-ci ne sont que rarement compensées financièrement dans ce monde professionnel ?

On peut trouver, dans la littérature traitant de l'autonomie au travail, deux façons de comprendre ce deuxième paradoxe. D'un côté, la littérature d'orientation managériale valorise le potentiel du modèle de l'autonomie en termes d'épanouissement et de satisfaction au travail. Ce modèle susciterait l'adhésion, car il est présenté à la fois comme un levier d'efficacité et de compétitivité des organisations (Everaere, 2008) et comme une source d'enrichissement du travail et de motivation pour les travailleurs (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). Chacun trouverait son compte dans une logique « gagnant-gagnant ». Le travailleur accorderait la priorité à son travail du fait de la satisfaction qu'il en retire et en subirait volontiers les conséquences sur le plan de l'articulation des temps sociaux. De l'autre, des approches plus critiques mettent en lumière le fait que cette apparente adhésion est le fruit de mécanismes sourds d'« enrôlement des subjectivités » (Clot, 1998) qui peuvent s'avérer aliénants pour le travailleur. L'autonomie « concédée » aux travailleurs ne serait qu'une stratégie de manipulation développée par les entreprises afin de susciter leur investissement et de les pousser « bien au-delà du respect des consignes et des procédures » (Cousin, 2009, p. 5). Le travailleur ne s'opposerait pas à ce modèle malgré ses conséquences sur sa vie hors travail, car il s'attribuerait la responsabilité de ses difficultés.

Comme souvent lorsqu'on est face à deux propositions contrastées, il est intéressant de réfléchir à une proposition qui se situe entre les deux extrêmes. Privilégiant une entrée par la profession et une analyse des discours et du sens que les acteurs attribuent à leur vécu professionnel, nous formulons l'hypothèse selon laquelle il existerait une forme de proximité entre l'idéaltype du travailleur contemporain et l'*ethos* professionnel des assistants sociaux qui favoriserait un investissement élevé de leur part ainsi que leur acceptation volontaire des conséquences de cet investissement sur leur gestion du temps et sur l'équilibre entre le travail et le hors-travail.

Nous développerons notre raisonnement en quatre étapes. Dans un premier temps, nous expliciterons la notion d'articulation des temps sociaux. Ensuite, nous aborderons la nature du travail social et les raisons qui nous

poussent à postuler une proximité entre l'*ethos* professionnel des assistants sociaux et l'idéaltype du travailleur. Par la suite, nous expliquerons notre méthodologie de recherche basée sur une comparaison de cadres organisationnels contrastés du point de vue de leur degré d'affinité avec le modèle de l'autonomie. Enfin, nous présenterons les principaux résultats de notre recherche.

1. L'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX : UNE DÉFINITION

L'articulation des temps sociaux renvoie à la manière dont les individus articulent pratiquement et mentalement leurs divers engagements sociaux (professionnels, familiaux, citoyens, loisirs…), à la manière dont ils les articulent avec les emplois du temps d'autrui (conjoint, collègues, amis…) et dont ils les inscrivent dans les rythmes macrosociaux (temps institutionnalisés qui fonctionnent comme autant de marqueurs temporels et de conventions), compte tenu de leur parcours biographique et des représentations qu'ils ont de leurs divers engagements sociaux et compte tenu des cadres d'interaction (organisation, famille, administration…) dans lesquels ils sont insérés et dans lesquels se négocient les pratiques et représentations du temps. Nous reprenons à Grossin (1995) l'expression d'« équation temporelle personnelle » pour désigner ce travail individuel de mise en cohérence pratique et subjective des temps sociaux.

L'articulation des temps sociaux ne se résume pas uniquement à sa dimension pratique (c'est-à-dire la quantité de temps allouée à différentes activités et leur organisation dans la journée). On ne peut se contenter de critères purement quantitatifs pour comprendre la façon dont les individus articulent les temps. La tendance à mesurer l'investissement au travail par le temps qui lui est physiquement consacré dissimule les qualités du temps de travail, « au sein duquel se jouent le degré de maîtrise sur les activités réalisées et leur appropriation subjective » (Bouffartigue, 2005, p. 18). En partant de Rouch (2006), nous concevons les temps sociaux comme investis doublement par les acteurs : en acte et en sens. Ce n'est donc pas uniquement par la mesure objective des durées que nous pourrons appréhender la manière dont les individus articulent leurs temps, mais par l'analyse de leur rapport aux temps, c'est-à-dire par l'étude des représentations de leurs divers engagements, du temps qu'ils y consacrent et des « ressentis » temporels (Rouch, 2006).

La volonté d'appréhender les deux dimensions de l'articulation des temps sociaux nous pousse à utiliser des concepts différents pour désigner, d'un côté, ce qui est de l'ordre du factuel et, de l'autre, ce qui est de l'ordre du vécu. D'un côté, nous parlons de phénomènes d'épanchement temporel pour parler des débordements du temps de travail sur le hors-travail, des phénomènes de porosité entre travail et hors-travail et des phénomènes de désynchronisation

des temps. Le terme d'épanchement a été précisément choisi afin qu'aucune connotation ne soit associée au phénomène étudié qui, au niveau pratique, est simplement un fait objectif, un constat. De l'autre côté, on parle de conflits temporels ou de tensions temporelles pour aborder la façon dont l'individu vit et perçoit son équation temporelle personnelle. L'intérêt de distinguer ces deux dimensions s'explique par le fait qu'elles ne sont pas nécessairement liées : le sentiment de conflit temporel n'est pas automatiquement associé à des phénomènes d'épanchement temporel, comme ces derniers ne sont pas automatiquement vécus sous le mode du conflit. Cette posture nous paraît indispensable pour comprendre comment un modèle du travailleur apparemment générateur de phénomènes d'épanchement temporel peut susciter l'adhésion des professionnels.

2. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE L'*ETHOS* PROFESSIONNEL DES ASSISTANTS SOCIAUX

Selon Fusulier *et al.* (2009), la construction d'un *ethos* propre à un monde professionnel spécifique est liée au fait que l'appartenance à celui-ci « travaillerait » l'individu dans son rapport à son activité rémunérée : « Via des opérateurs et mécanismes socialisateurs, le passage du profane au professionnel implique une initiation de l'individu à la culture professionnelle et une conversion quasi religieuse qui le métamorphose au plan identitaire » (Fusulier *et al.*, 2009, p. 23). Au cours de sa formation et de sa socialisation dans un monde professionnel, le travailleur acquiert des normes et des valeurs concernant les bonnes manières d'être professionnel dans son domaine, notamment sur le plan du rapport au temps de travail. Celui-ci est intrinsèquement lié à la nature du travail social et à ses caractéristiques propres.

Les métiers du social sont des activités professionnelles dont certains aspects sont difficilement formalisables *a priori* et rendent le travail malaisé à circonscrire dans un espace-temps déterminé, car ils reposent sur l'engagement de la subjectivité des professionnels et sur leur capacité et leur manière de faire face aux « trames d'événements » (Zarifian, 2003), c'est-à-dire aux éléments imprévisibles qui interviennent dans le processus. Comme dans beaucoup d'autres professions centrées sur l'humain, les objectifs et les résultats sont définis de manière floue et sont adaptés en fonction de la situation. Cette gestion de l'incertitude inhérente au travail social ne peut se faire que moyennant un engagement subjectif de la part du professionnel, qui engage sa propre personne dans le traitement des situations. Les intervenants doivent mobiliser des compétences qui « font corps » avec leur personnalité (Barthélémy, 2004), car celle-ci constitue l'outil de travail avec lequel ils perçoivent et analysent les situations à traiter. L'engagement de la subjectivité est d'autant plus prégnant que la profession d'assistant social est toujours vue comme associée à une

vocation chez le travailleur. La connexion de l'engagement professionnel des assistants sociaux avec l'idée d'un dévouement désintéressé n'est pas sans influencer le rapport aux heures de travail de ces professionnels, qui est censé être souple du fait de la reconnaissance d'une part de travail bénévole qui « va de soi » (Hély, 2008, p. 138). En outre, le travail social est inscrit dans des débats critiques et éthiques depuis sa naissance et impose aux professionnels d'adopter une dynamique réflexive dans leur rapport à la tâche et de connecter toutes leurs microdécisions à des microchoix éthiques quant à l'existence humaine, au lien social, à la manière de vivre ensemble (Demailly, 2008). De plus, la confrontation à la détresse des usagers peut générer des émotions personnelles que l'assistant social doit être capable de cadrer et de mettre à distance pour rester professionnel (Weller, 2002).

Les particularités des métiers du lien génèrent un engagement subjectif élevé et induisent un « régime temporel » (Aballéa, 2000) spécifique dont la caractéristique essentielle est d'être modulable, de s'adapter en fonction de la relation qui se développe avec l'usager, de suivre le rythme du terrain, de s'adapter à la temporalité du développement d'un projet… L'activité relationnelle d'aide et d'accompagnement, dans le travail social, est associée à un temps souple et flexible qui s'adapte selon les besoins de la personne aidée. Ce régime temporel est donc susceptible de générer des phénomènes d'épanchement temporel et des difficultés pratiques d'articulation des temps sociaux.

Nous faisons cependant l'hypothèse que ces difficultés sont intégrées par les assistants sociaux comme étant des conséquences « normales » de leur travail, dont la nature exigerait cette disponibilité souple. Comme le propose François Aballéa, « la relation de service est susceptible de produire cette porosité et d'en induire l'acceptation volontaire » (2000, p. 50). Sans que cela soit prôné par des formes spécifiques de management, la nature fondamentale du travail social entre en adéquation avec l'idéaltype du travailleur investi et engagé subjectivement dans son travail, capable de prendre des initiatives, d'être réactif et d'adapter son temps professionnel en fonction des besoins du terrain. Le travail social a toujours, de par sa nature, mobilisé la subjectivité des professionnels, bien avant que celle-ci soit considérée par les managers comme une ressource indispensable pour assurer la performance des organisations (Linhart, 2008, p. 8). Cette affinité avec l'idéaltype du travailleur génèrerait une acceptation volontaire des phénomènes d'épanchement temporel et une autoresponsabilisation par rapport à la gestion des équations temporelles personnelles. Cette hypothèse d'une proximité entre l'idéaltype du travailleur et l'*ethos* professionnel des assistants sociaux peut être testée en examinant leur rapport à l'organisation selon que celle-ci favorise ou non l'application de ses principes de disponibilité relationnelle et d'engagement subjectif.

3. COMPARER DES CADRES ORGANISATIONNELS CONTRASTÉS CONCERNANT LE DEGRÉ D'AUTONOMIE

Si la profession a ses caractéristiques propres, elle se déploie dans des organisations qui ont leurs propres règles de fonctionnement et qui favorisent une certaine manière d'interpréter le rôle professionnel et de le structurer dans le temps et dans l'espace que le travailleur ne peut ignorer. Il se trouve que les réalités organisationnelles des assistants sociaux varient fortement d'un secteur à l'autre. En effet, loin d'être homogène, la profession d'assistant social en Belgique se déploie dans des secteurs très diversifiés qui répondent à des logiques organisationnelles contrastées. À l'analyse, on peut dire que les cadres organisationnels se distinguent notamment en fonction de leur degré de proximité avec le modèle de l'autonomie au travail. D'un côté, les cadres organisationnels en vigueur dans les grandes institutions publiques, tels que les Centres publics d'action sociale (CPAS), sont en général décrits comme étant des cadres formalisés laissant peu d'autonomie aux assistants sociaux. Dans la plupart des services de ces centres, les assistants sociaux assument une fonction « généraliste » de première ligne. Ils doivent examiner les multiples demandes d'aide introduites par les citoyens. Le traitement des demandes doit être fait selon une procédure stricte et le travail administratif y prend, de ce fait, une grande place. L'activité professionnelle prend en général place dans un espace-temps défini *a priori*.

De l'autre côté, dans le secteur associatif ou privé non marchand, on trouve des petites associations locales qui favorisent des pratiques centrées sur un travail de proximité et d'accompagnement, impliquant une dimension relationnelle forte. Dans ces cadres, l'objectif des interventions est d'encadrer les situations dans une démarche participative, ce qui implique de suivre les rythmes particuliers de l'usager ou du groupe, d'être présent aux lieux opportuns et d'envisager les possibilités d'action à partir des attentes du terrain (Laloy, 2010). Ces pratiques font, entre autres, reposer leur efficacité et leur pertinence sur la condition suivante : s'extraire des carcans spatio-temporels et des exigences de rendement à court terme caractéristiques des institutions publiques. Elles prennent place dans des cadres organisationnels peu formalisés et impliquent une gestion autonome de l'engagement professionnel par le travailleur. Dans ce type de cadres caractérisés par leur faible bureaucratisation, l'intervenant doit pouvoir accepter une grande « flexibilité des réponses », un « certain flou et une certaine polyvalence des compétences professionnelles » et « l'attention aux réactions et aux perceptions subjectives des usagers et à leur singularité » (Demailly, 2008, p. 55). Cette incertitude inhérente au

travail social est contrebalancée par une autodétermination des professionnels dans la gestion de certains aspects de leur travail. Ceux-ci « bénéficient » en effet d'une certaine latitude décisionnelle dans la gestion de ces tâches.

La socialisation organisationnelle implique « un processus d'intégration, d'adaptation aux exigences des systèmes sociaux où l'individu agit et s'investit » (Maroy et Fusulier, 1996, p. 63). Lorsqu'il intègre une organisation et qu'il se familiarise avec ses règles de fonctionnement ainsi qu'avec les normes plus informelles en vigueur, l'assistant social fait évoluer son rapport à sa pratique professionnelle et au temps de travail. Cette évolution peut se faire cependant sur le mode du conflit lorsque le professionnel ressent une dissonance entre le prescrit organisationnel et ses propres représentations de ce que devrait être son travail.

Les conflits entre les attentes organisationnelles et les conceptions professionnelles sont notamment lisibles dans le hiatus qui peut exister entre la conception du temps de travail tel qu'il est institutionnalisé par l'organisation et celle du temps qui obéit aux besoins de la relation. Le second est souvent « enfermé » par le premier (Zarifian, 2003), car la tâche professionnelle doit prendre place dans un cadre temporel défini à l'avance. Or, cela entre en contradiction avec l'idée d'un régime temporel adapté à la nature du travail social, à l'accompagnement, au terrain, à l'usager. Le problème est que les temps de la relation, ou les temps du « *care* », « ne peuvent pas être contrôlés et compressés de la même façon que d'autres temps de travail. Le développement des capacités des personnes, les soins du corps, l'entretien de la conversation, le souci des autres mettent en jeu une autre sorte de temporalité » (Damamme et Paperman, 2009, p. 2). Ces conflits ou affinités entre les représentations organisationnelles et professionnelles exprimés à travers les discours des assistants sociaux sont révélateurs de leur *ethos* professionnel.

4. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET LA MÉTHODOLOGIE

Comme nous l'avons précisé en début d'article, l'autonomie au travail est un élément qui renforce l'engagement subjectif et l'investissement dans l'activité professionnelle, ce qui correspond aux caractéristiques de l'idéaltype du travailleur. Pour comprendre le rapport des assistants sociaux à cet idéaltype, nous avons donc choisi de comparer des cadres organisationnels contrastés du point de vue de leur degré de formalisation et donc de leur degré de proximité par rapport au modèle de l'autonomie au travail et d'investiguer le rapport des assistants sociaux à leur organisation. En effet, la façon dont les assistants sociaux se positionnent par rapport au prescrit organisationnel est révélatrice de leur *ethos* professionnel et du degré d'affinité de celui-ci avec le modèle de l'autonomie et l'idéaltype du travailleur. Pour tester notre hypothèse, il a fallu

nous doter d'une méthodologie qui nous permette de récolter des informations pertinentes sur les deux dimensions, pratique et subjective, de l'articulation des temps sociaux.

Afin de tester notre hypothèse, notre recherche s'appuie sur un double matériau (les données ont été récoltées entre mai 2008 et mai 2009) : d'un côté, une base de données élaborée à partir de 242 questionnaires remplis par des assistants sociaux ayant au moins un enfant entre 0 et 6 ans ; de l'autre côté, un corpus d'une quarantaine d'entretiens, dont 33 avec des assistants sociaux ayant au moins un enfant entre 0 et 6 ans et 7 avec des personnes-ressources.

Afin de mesurer le degré d'adéquation des cadres organisationnels avec le modèle de l'autonomie, nous sommes partis de la perception des répondants concernant leur degré d'autonomie par rapport à divers aspects de leur travail, corroborée par des informations récoltées par ailleurs concernant ces secteurs du travail social. Ces différents aspects concernent l'autonomie vis-à-vis du temps de travail, des tâches à effectuer, des procédures à respecter, de l'organisation du travail, et le degré de contrôle hiérarchique. À partir de ces items, nous avons créé un indice, compris entre 0 et 1, qui permet de mesurer le degré d'autonomie des répondants. À partir de cet indice, nous avons créé une classification permettant de distinguer les répondants selon qu'ils ont une autonomie forte, une autonomie moyenne ou une autonomie faible.

Afin d'appréhender le vécu associé aux équations temporelles personnelles dans ces cadres diversifiés, nous avons privilégié une approche par entretiens compréhensifs. Notre échantillon a été en partie défini à partir des résultats statistiques et du degré de formalisation des cadres organisationnels dans lesquels les répondants travaillaient. Nous avons rencontré des assistants sociaux travaillant dans des cadres organisationnels contrastés du point de vue du degré de formalisation.

5. L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

5.1. UNE FRÉQUENCE ET UNE ACCEPTATION ÉLEVÉES DES PHÉNOMÈNES D'ÉPANCHEMENT TEMPOREL

Comme on peut le constater à l'analyse des tableaux 2.1 et 2.2 ci-contre, les assistants sociaux exerçant leur profession dans un cadre peu formalisé sont plus nombreux à témoigner de phénomènes d'épanchement temporel que les autres. Dans les cadres peu formalisés, le temps de travail, se modulant en fonction des besoins du terrain et étant, de ce fait, fortement imprévisible, ne s'oppose pas de façon stable et mécanique au temps hors travail. Cela

engendre une limitation moins claire des temporalités, une perméabilité plus forte des frontières entre activités et un transfert du rôle de synchronisation des temps sur les épaules des individus.

TABLEAU 2.1. PROPORTION D'ASSISTANTS SOCIAUX TÉMOIGNANT DE PHÉNOMÈNES D'ÉPANCHEMENT TEMPOREL SELON LE DEGRÉ DE FORMALISATION DU CADRE ORGANISATIONNEL

	Cadre organisationnel			
	Très formalisé (N = 52)	**Moyen (N = 94)**	**Peu formalisé (N = 68)**	**Chi² (Sig.)**
Je travaille parfois ou souvent tard le soir (après 18 h)	25 %	36,2 %	52,9 %	,006
Je travaille parfois ou souvent à domicile	0 %	13,8 %	22,1 %	,002

TABLEAU 2.2. PROPORTION D'ASSISTANTS SOCIAUX TÉMOIGNANT DE PHÉNOMÈNES D'ÉPANCHEMENT TEMPOREL SELON L'AUTONOMIE VIS-À-VIS DES HORAIRES DE TRAVAIL

	Je peux déterminer moi-même mes horaires de travail		
	Non (N = 100)	**Oui (N = 130)**	**Chi² (Sig.)**
Je rentre du travail souvent plus tard que ce qui était prévu	16 %	34,6 %	,002

Ces résultats statistiques sont corroborés par les discours des assistants sociaux travaillant dans des cadres peu formalisés, dont voici un extrait illustrant la porosité des frontières entre travail et hors-travail :

> *Oui, ou je peux déborder facilement au niveau de mes horaires, des trucs comme ça, ou revenir le soir en disant* [à sa conjointe] *: « Ben écoute, moi ce soir, désolé, mais tu peux regarder la télé toute seule, moi je vais me taper devant mon ordinateur parce que j'ai un rapport à terminer. » Des choses comme ça, oui, ça elle le sait !* (Louis, Service de placement familial, cadre peu formalisé).

Les assistants sociaux travaillant dans ces cadres affichent également un degré d'acceptation statistiquement plus élevé de ces phénomènes d'épanchement temporel que dans les cadres formalisés, comme en témoigne le tableau 2.3. Les répondants qui travaillent dans ces cadres ont, semble-t-il, adopté des normes d'investissement qui impliquent de se rendre disponibles de façon flexible en fonction des besoins de l'organisation et du terrain. Ainsi,

se rendre disponible pour le travail alors que ce n'est pas prévu, faire des heures supplémentaires pour le bon fonctionnement de l'organisation ou pour aider un collègue sont des attitudes largement acceptées.

TABLEAU 2.3. DEGRÉ D'ACCEPTATION DES PHÉNOMÈNES D'ÉPANCHEMENT TEMPOREL SELON LE DEGRÉ DE FORMALISATION DU CADRE ORGANISATIONNEL

S'il le fallait, j'accepterais de…	Cadre formalisé (N = 64)	Cadre peu formalisé (N = 68)	Chi^2 (Sig.)
Faire des heures supplémentaires pour le bon fonctionnement de l'organisation	53,1 %	76,5 %	,003
Faire des heures supplémentaires pour aider un collègue	75 %	88,2 %	,075
Ramener du travail à la maison	23,4 %	41,8 %	,050

Comme Virginie le précise, se rendre disponible de façon souple pour le travail et en accepter les conséquences au niveau du temps de travail correspond à un « état d'esprit » propre à l'*ethos* professionnel des assistants sociaux :

> *Moi, travailler un peu plus tard le soir, ça ne me dérange pas. Aller travailler le samedi matin, ça ne me dérange pas, c'est un état d'esprit. Il y a des gens, j'ai des collègues hors antenne qui me disent : tu dois être à 8 h 30 à X, quelle horreur, c'est samedi, ce n'est pas gai. Mais si. Moi, ça ne me pèse pas du tout, en fait* (Virginie, Service d'action communautaire, cadre peu formalisé).

Comment comprendre que ces professionnels acceptent volontairement ces débordements fréquents du travail sur le hors-travail alors qu'ils sont source de difficultés d'articulation des temps sociaux et qu'ils ne sont, dans la plupart des cas, pas compensés sur le plan salarial ?

5.2. DES PHÉNOMÈNES D'ÉPANCHEMENT TEMPOREL QUI « FONT SENS »

Un élément qui a suscité notre curiosité, c'est que malgré les phénomènes d'épanchement temporel plus fréquents, les assistants sociaux qui travaillent dans des cadres peu formalisés témoignent d'un sentiment de satisfaction significativement plus élevé que ceux qui travaillent dans des cadres formalisés, comme on peut le voir à la lecture du tableau 2.4. Pour la plupart, ils n'échangeraient pour rien au monde le cadre organisationnel dans lequel ils travaillent.

TABLEAU 2.4. DEGRÉ DE SATISFACTION AU TRAVAIL SELON LE DEGRÉ DE FORMALISATION DU CADRE ORGANISATIONNEL

	Cadre organisationnel			
	Très formalisé (N = 61)	**Moyen (N = 70)**	**Peu formalisé (N = 70)**	**Chi² (Sig.)**
Mon travail me procure une grande satisfaction	59 %	70 %	87,1 %	,001

De plus, nous avons constaté que la plus forte fréquence des phénomènes d'épanchement temporel chez les assistants sociaux travaillant dans des cadres peu formalisés n'était pas statistiquement associée à une perception plus négative concernant leur articulation des temps. Les phénomènes d'épanchement temporel dont ils témoignent plus fréquemment ne sont donc pas toujours vécus sur le mode de la tension, dans la mesure où ils correspondent aux objectifs du travail qui se basent sur la disponibilité « aux moments de vie des gens » :

> *C'est un investissement différent parce qu'il faut être disponible au moment de vie des gens et s'il faut les rencontrer le soir, on les rencontre le soir. On met en place notamment des animations « Jouons en famille », c'est un samedi toutes les trois semaines* […] *C'est un samedi toutes les trois semaines où je ne suis pas avec mon fils, donc voilà. Ça c'est un sacrifice personnel. Maintenant, on peut aménager son temps de travail, ce n'est pas toujours évident. L'année dernière, je me suis retrouvée avec 18 heures supplémentaires que je n'ai jamais récupérées* (Isabelle, Service d'action communautaire, cadre peu formalisé).

La possibilité de rencontrer les valeurs propres à leur *ethos* professionnel dans le cadre de leur pratique est donc un élément qui permet de comprendre ce haut niveau de satisfaction chez les assistants sociaux travaillant dans des cadres peu formalisés. Les difficultés d'articulation des temps vécues plus fréquemment par les assistants sociaux travaillant dans ces cadres seraient « compensées » ou « justifiées » par leur conscience professionnelle.

De plus, l'autonomie dont ils bénéficient fait en sorte que l'acceptation de la variabilité d'horaire n'est pas présentée comme étant le résultat d'une prescription de la part de la hiérarchie, mais plutôt comme correspondant à un « choix personnel » :

> – *Une journée normale, je dirais, c'est 9 h – 5 h 30 à 6 h 15. À cela s'ajoute toute une série de… Hier j'ai fait 8 h 30 – 20 h 30 par exemple* […]
>
> – *Et ça ce sont des horaires qui sont prévus de longue date ou ça vient un peu comme ça à l'imprévu ? On vous dit que là il vaut mieux rester jusqu'à 8 h ?*

– *On ne me dit pas! C'est là que j'ai ma liberté. C'est que j'ai envie que mon projet avance, donc je fixe une réunion avec les habitants par rapport à la gestion du parc. J'ai décidé de la mettre là parce que ça leur convient mieux à cette heure-là, il faut quand même aussi pouvoir…* (Jean-François, Service d'action communautaire, cadre peu formalisé).

Du côté des cadres très formalisés, par contre, la moindre occurrence des phénomènes d'épanchement temporel n'est aucunement associée à une satisfaction plus élevée au travail, car elle se fait au prix de tensions liées à la dissonance entre l'*ethos* professionnel et le prescrit organisationnel. En effet, les assistants sociaux travaillant dans de tels cadres nous ont exprimé leur mécontentement par rapport à un cadre organisationnel corsetant leurs compétences professionnelles et ne leur permettant pas de faire ce qu'ils considèrent être du « bon travail social ». Certains assistants sociaux de CPAS que nous avons rencontrés expriment leur mécontentement vis-à-vis d'un cadre trop rigide, qui accorde une place trop grande à la dimension administrative. La place accordée à celle-ci est telle qu'elle grignote les autres dimensions du travail social, notamment celles qui constituent, aux yeux des professionnels, le cœur du métier : la dimension relationnelle.

> *Quand on pense que dans une permanence, j'ai une demi-heure par personne, en général, enfin je le fais un peu comme je veux, mais si je veux voir toutes les personnes que je dois voir, eh bien en une demi-heure… une demi-heure, c'est ridicule! Avec tous les documents qu'on leur demande, on doit passer à la photocopieuse, une photocopieuse pour tout le couloir, enfin, c'est des détails, mais ça fait perdre un temps précieux et… voilà, la personne s'est assise, on a regardé les documents, et après il nous reste quoi? 5, 10 minutes pour évoquer peut-être sa vie et… parce que oui, la personne a des problèmes financiers, mais elle, comment elle se sent? On ne sait pas souvent…* (Maria, Antenne sociale d'un CPAS, cadre formalisé).

> *Non, on a 80 dossiers, on ne les connaît pas, on ne connaît pas 80 dossiers, ce n'est pas vrai. Je ne sais pas ce que mes collègues vous disent, mais moi, je pense que ce n'est pas vrai. On connaît le basique, mais on ne connaît pas la vie des gens. On sait ce qu'il y a à savoir pour présenter un dossier. C'est tout. Mais à partir du moment où on est dans le revenu d'intégration sociale et que le but quand même n'est pas de bénéficier du revenu d'intégration sociale toute sa vie, mais de sortir du système à un moment donné et qu'on doit travailler sur une action, un projet, il faut connaître les gens. Si on ne s'assied pas avec eux un peu pour parler, comment voulez-vous les mettre dans des projets, avancer avec eux? Ce n'est pas possible* (Julie, Antenne sociale d'un CPAS, cadre formalisé).

Cela entraîne une forme de frustration chez le professionnel qui se sent contraint de « faire des choix », de « trier les urgences parmi les urgences », parfois « de façon arbitraire ». Quand la charge de travail est élevée, les

assistants sociaux doivent souvent réduire au maximum les visites à domicile et cadrer les contacts avec les usagers afin de pouvoir remplir les tâches administratives. Ce sont des aspects qui contreviennent à l'objectif professionnel de traitement égalitaire et à la compréhension en profondeur des situations.

Pour faire face à ces tensions, certains assistants sociaux défendent l'irréductibilité de leur autonomie professionnelle et choisissent parfois d'aller au-delà du cadre afin de réduire la dissonance entre le prescrit organisationnel et leurs conceptions du bon travail social. Mais une fois qu'ils sortent du cadre, ils doivent également en assumer les conséquences, notamment en termes de gestion du temps de travail. Ceux qui choisissent de s'affranchir du cadre insistent sur le fait que cela se fait souvent au prix d'un débordement du travail sur le hors-travail. La disponibilité pour les usagers ne semble pas faire partie d'une demande organisationnelle, mais plutôt des valeurs professionnelles. Cette dimension n'est donc pas prévue dans le cadre temporel tel qu'il est défini par l'organisation :

> *Mais oui, moi je trouve qu'il y a encore moyen de s'obliger à garder ça, une approche vraiment plus sociale, plus ouverte. Je ne dis pas, il y a des moments où on se dit qu'on n'a même plus le temps de faire vraiment les visites à domicile comme à l'ancienne, prendre le temps de voir la personne dans son cadre de vie, c'est un peu à la va-vite. Mais oui, il y a encore moyen. Je pense que les gens le sentent et en ont besoin et quand les gens en ont besoin, il faut le trouver. Enfin, je ne suis pas un bon exemple parce que moi, j'ai souvent fait des heures sup…* (Murielle, Antenne sociale d'un CPAS, cadre formalisé).

On voit donc bien que l'idéaltype du travailleur est autant valorisé par les professionnels travaillant dans un cadre très formalisé, dans la mesure où celui-ci, en limitant les possibilités de se rapprocher de cet idéal, génère une insatisfaction plus grande. L'idéaltype du travailleur, dans la mesure où il est associé à un degré d'autonomie élevé, est donc puissant dans la profession d'assistant social, car il génère :

- une congruence entre le modèle de la disponibilité souple et les représentations des professionnels concernant la bonne manière d'être assistant social ;
- un sentiment de reconnaissance professionnelle, et donc une satisfaction au travail et un engagement plus élevés ;
- une acceptation volontaire et une prise en charge des conséquences de cet investissement sur l'articulation des temps sociaux.

Si cet idéal de disponibilité a du sens pour les praticiens, il peut cependant être source d'épuisement professionnel, notamment lorsqu'il génère des sentiments de conflit avec d'autres engagements qui importent pour l'individu, comme la vie familiale.

5.3. L'IDÉAL DE DISPONIBILITÉ À L'ÉPREUVE DE L'ARTICULATION DES TEMPS

L'acceptation volontaire des conséquences de cet idéal de disponibilité sur l'articulation des temps sociaux est limitée par la ferme volonté exprimée par les assistants sociaux d'atteindre un équilibre entre la vie professionnelle et la vie hors travail. Cela est d'autant plus vrai que cet équilibre constitue, selon eux, une condition pour garantir des prestations professionnelles de qualité. Les assistants sociaux, de par leur socialisation dans leur monde professionnel, ont clairement intégré l'importance du maintien de la « bonne distance » (Weller, 2002, p. 76) et de l'accès à une articulation harmonieuse des temps sociaux qui permet « la récupération psychique nécessaire » (Aballéa, 2000, p. 58) au maintien de leur professionnalisme. Toutefois, l'autonomie vis-à-vis de la définition de l'investissement professionnel dans ses différents aspects accentue d'autant plus ce sentiment élevé de responsabilisation vis-à-vis des situations à gérer et risque de compromettre cet objectif du maintien de la bonne distance. Cette responsabilisation accrue est en effet ambivalente, car, d'après les répondants, elle est source de satisfaction et d'épanouissement au travail, mais également de tension. D'un côté, elle se présente comme le champ d'expression des compétences professionnelles et personnelles de l'assistant social qui peut faire preuve de sa capacité à être créatif. De l'autre, elle est associée à un sentiment d'incertitude quant à la manière de gérer son travail et de mettre des limites à son investissement professionnel. Cela se ressent dans les propos des assistants sociaux qui témoignent de tensions résultant de leur incapacité, selon leurs dires, à mettre des limites, à savoir dire « non ». Le dilemme est d'autant plus aigu que ces personnes disent s'investir dans leur travail par passion et souhaitent mener à bien les projets professionnels dont ils se sentent responsables. Il existe alors une confrontation entre deux valeurs fortes caractéristiques de l'*ethos* professionnel des assistants sociaux : la mise en disponibilité souple selon les besoins du terrain et l'exigence du maintien de la bonne distance et de l'équilibre entre travail et hors-travail.

Cela peut produire un sentiment de double culpabilité : d'un côté, le rythme temporel de la famille nécessite parfois des aménagements ou des adaptations de l'investissement professionnel. On a pu constater que de nombreux répondants ont dû changer d'attitudes vis-à-vis de leurs horaires de travail après la naissance d'un enfant. La plupart des répondants nous ont expliqué qu'ils ne pouvaient plus avoir autant de souplesse dans leurs horaires depuis qu'ils avaient des enfants. Cela a pu générer des sentiments de culpabilité chez certains professionnels, qui ont le sentiment de ne plus parvenir à répondre à l'idéal de disponibilité souple pour les personnes en difficulté :

> *Parce que là aussi, j'avais des réunions, des trucs importants où je me disais : si je ne suis pas là, ça va être la cata, mais tout en sachant que je ne suis pas quelqu'un d'indispensable parce que… mais de culpabiliser de ne pas être là.*

Merde, qu'est-ce que les gens vont faire, j'avais pris des engagements, je ne vais pas savoir les respecter, ça ne va pas, ce n'est pas sérieux. Quand on prend des engagements, on les respecte (Virginie, Service d'action communautaire, cadre peu formalisé).

Il y a des moments où ça me frustre, où je suis en colère avec moi-même, même pas contre le boulot. Je me dis : mets tes limites. Maintenant, je ne sais pas si le projet évoluerait tellement si je mettais autant de limites et si je disais non, moi je fais du 8-16 ou du 9-17. Je pense qu'il y a plein de choses que je louperais. Quand on est dans la rue avec les gens, il y a des tas de finesses que l'on sent et il y a des tas de choses que les gens nous livrent dans ces lieux-là, qu'ils ne livrent pas ailleurs (Isabelle, Service d'action communautaire, cadre peu formalisé).

De l'autre côté, cela peut également engendrer un sentiment de culpabilité vis-à-vis de la famille, lié à l'impression de ne pas être assez disponible pour ses enfants, ou de leur infliger des journées trop longues dans des lieux d'accueil à l'enfance ou à la garderie. S'il n'est pas modulé, ce sentiment peut générer des phénomènes de porosité mentale et perturber la disponibilité au travail, comme pour Anne-Marie qui se disait parfois au travail « *je suis ici, mais c'est pas ici que je dois être ! Je devrais être plus avec ma fille !* » (Anne-Marie, Service d'actions de rue, cadre peu formalisé).

Souvent, je le dis : je suis parfois plus les premiers pas des enfants des parents que je rencontre, je les vois évoluer, je suis l'évolution avec eux et je loupe l'évolution du mien. C'est vrai parce que la première dent c'est ma sœur qui l'a vue, les premiers pas il les a faits devant ma belle-mère, tout ça vous donne à réfléchir (Isabelle, Service d'action communautaire, cadre peu formalisé).

5.4. LA CONSTRUCTION COLLECTIVE DU SENS DU TRAVAIL

Nous constatons donc que la congruence entre l'*ethos* professionnel et l'idéaltype du travailleur n'est pas une condition suffisante à l'acceptation des phénomènes d'épanchement temporel que celui-ci génère, car nous avons pu observer que, pris isolément, ce modèle risquait d'entraîner un sentiment de responsabilisation et une charge mentale vis-à-vis du travail susceptibles d'engendrer rapidement des difficultés d'articulation des temps incontrôlables et de l'épuisement professionnel. Si cela n'arrive pas plus souvent dans les cadres organisationnels peu formalisés que dans les autres, c'est parce qu'ils semblent avoir intégré le fait que l'autonomie doit être compensée par un degré élevé de soutien collectif et de construction collective du sens du travail (Loriol, 2009) ou de construction d'une « subjectivité collective » (Linhart, 2008, p. 26).

Ce soutien peut prendre deux formes. Premièrement, il apparaît à travers le soutien informel des collègues ou des supérieurs qui se montrent solidaires et attentifs par rapport aux difficultés d'articulation des membres de l'équipe. En l'absence d'un cadre organisationnel régulant de façon stricte le travail et

l'engagement attendu, c'est le soutien entre collègues et celui provenant du supérieur qui fonctionnent comme garde-fous aux débordements du travail sur la famille.

> *Oui, et je pense que j'ai même un directeur qui peut parfois freiner en disant « ne fais pas cette activité-là » ou « ne fais pas des séances d'informations pour les familles d'accueil le soir, ne les fais pas les vendredis soirs, garde ton vendredi, quoi », donc voilà on a quand même quelqu'un qui… prend soin de nous, je vais dire, de ce côté-là* (Louis, Service de placement familial, cadre peu formalisé).

Deuxièmement, il peut passer par toutes les formes d'échanges autour des difficultés au travail. Les réunions d'équipe, les intervisions ou les supervisions sont autant de possibilités de trouver un soutien moral pour faire face à une situation difficile, ou pour trouver des conseils pour la prise en charge d'une situation nouvelle. L'objectif des intervisions est justement de donner du sens à des actes qui ont déjà été produits, de « théoriser » *a posteriori* une intuition, de récolter l'assentiment des pairs (collègues) concernant une décision ou une attitude. Il semble que, dans les cadres peu formalisés, l'absence de règles définies *a priori* rend nécessaire la justification *a posteriori*.

> *Voilà, ça nous permet, même si on a tous notre manière de fonctionner, notre histoire aussi, notre histoire professionnelle, on a quand même ce retour de nos deux collègues qui nous permet parfois de dire, non, j'aurais jamais pensé à un truc comme ça, alors que la collègue avec qui je partage mon bureau aura fait ça comme première intervention, voilà. Donc c'est vrai qu'il n'y a pas… il n'y a pas de règle, il n'y a pas de mode d'emploi, mais il y a… une identité commune et un fonctionnement quand même commun* […] *On est peut-être parfois dans l'intuition et c'est de nouveau en ramenant à l'équipe que l'intuition est peut-être un petit peu plus théorisée, où on dit « bin oui, regarde, tel fait fait qu'un moment tu ne vas pas, tu vas devoir garder une distance parce que tu vas devoir imposer des choses, parce que tu vas devoir être en confrontation avec la famille et… »* (Louis, Service de placement familial, cadre peu formalisé).

Le rôle du soutien organisationnel est donc double concernant l'articulation des temps sociaux :

1. Il sert de garde-fou par rapport aux excès d'engagement qui peuvent générer un débordement du travail sur le hors-travail. Les collègues ou les supérieurs sont là pour prévenir ces débordements.
2. Il sert également à donner du sens aux modalités d'engagement des professionnels. Il permet de justifier tant la fixation des limites dans l'engagement que les éventuelles difficultés d'articulation des temps qui peuvent être associées aux besoins du travail.

Cette construction collective du sens du travail et des difficultés est indispensable, car la nature de l'activité professionnelle des assistants sociaux est subjectivement engageante, et ils doivent pouvoir justifier et donner du sens à leurs actions pour résister à l'épuisement. Comme on l'a vu, ces professionnels sont prêts à s'investir et à subir les éventuelles conséquences de leur investissement s'ils leur donnent du sens, car ce sens rend acceptables les « contraintes du métier dès lors qu'elles sont perçues comme faisant partie des efforts normaux pour réaliser ce qui est défini collectivement comme le vrai travail, le "bel ouvrage" » (Loriol, 2009, p. 24). Le maintien de la bonne distance étant un critère central permettant d'évaluer le caractère « normal » de l'investissement au travail dans les métiers du social, le partage des difficultés entre pairs permet également une protection vis-à-vis des difficultés d'articulation des temps pouvant mettre en péril leur professionnalisme.

CONCLUSION

En guise de conclusion, il nous semble utile de revenir sur trois enseignements de notre étude traitant de la profession d'assistant social. Ceux-ci nous permettront de mieux cerner certaines facettes de l'idéaltype du travailleur, ses conséquences sur la qualité de vie de nos contemporains et les façons d'en modérer l'impact.

Premièrement, l'idéaltype du travailleur est prégnant dans cette profession, car il rencontre les aspirations professionnelles des assistants sociaux et correspond à leur *ethos* professionnel. Les assistants sociaux ont toujours affirmé l'irréductibilité de leur autonomie et exprimé leur insatisfaction face à des cadres organisationnels corsetant le champ des possibles d'expression de leurs compétences. C'est que la nature même du travail social génère cette proximité avec l'idéaltype du travailleur engagé subjectivement dans son travail, car elle nécessite des capacités à entrer en relation, à tenir compte des spécificités des situations à traiter, à être réactif par rapport à des changements rapides qui ne pourraient pas être gérés au niveau organisationnel. L'objectif de partir du terrain suppose que le professionnel soit peu dépendant d'un cadre qui corsèterait le déploiement de ses compétences et des possibilités d'agir avec l'usager.

Deuxièmement, cette affinité entre l'idéaltype du travailleur et l'*ethos* professionnel des assistants sociaux génère un investissement au travail élevé qui peut se traduire par des phénomènes d'épanchement temporel plus fréquents pouvant fragiliser l'équilibre entre temps de travail et temps hors travail. Cette proximité avec l'*ethos* professionnel favorise également l'acceptation volontaire de ces phénomènes, car ils seraient considérés par les assistants sociaux comme étant des conséquences normales quand on veut réaliser

un travail de qualité. Parallèlement, du fait même qu'ils sont libres, dans une certaine mesure, de définir leur investissement professionnel, ils s'autoresponsabilisent par rapport aux éventuelles difficultés d'articulation des temps que leur engagement au travail pourrait causer. Cette autonomie peut être source de tension lorsque cette autoresponsabilisation rime avec autoculpabilisation et incertitude quant à l'attitude professionnelle à adopter compte tenu du principe de disponibilité vis-à-vis d'usagers en détresse et du principe de maintien d'un équilibre travail/hors-travail, deux principes centraux de l'*ethos* professionnel des assistants sociaux.

Troisièmement, la conciliation de ces deux principes *a priori* contradictoires ne peut se faire que s'il existe un soutien organisationnel fort qui sécurise le professionnel et donne sens à ses actes par la construction collective du sens du travail et des difficultés vécues au travail. En cela, la profession d'assistant social est inspirante : dans les cadres organisationnels peu formalisés, une partie non négligeable du temps de travail est consacrée au partage des ressentis et des difficultés professionnelles entre les pairs. Ces échanges fréquents permettent d'élaborer et d'entretenir une communauté de valeurs et de représentations concernant les bonnes manières d'être professionnel, notamment en ce qui concerne la fixation des limites dans l'investissement professionnel. En l'absence d'un cadre structurant le temps de travail et son articulation au temps hors travail, les échanges et le soutien entre collègues sont indispensables pour protéger les assistants sociaux des phénomènes d'épanchement temporel, mais aussi pour reconnaître leur nécessité et leur donner du sens.

Cette étude nous permet de nuancer les conclusions parfois alarmistes quant à la diffusion de plus en plus prégnante du modèle de l'autonomie et de l'idéaltype du travailleur. On l'a vu, celui-ci suscite l'adhésion des travailleurs, car il permet l'accomplissement d'un travail qui correspond à leurs valeurs et qui leur donne un sentiment d'authenticité (Mercure et Vultur, 2010). Certes, lorsqu'il est mis uniquement au service d'objectifs managériaux afin de susciter l'engagement subjectif des travailleurs et de réaliser de plus grandes performances, il présente sa face aliénante. Par contre, le modèle de l'autonomie a toutes les chances de servir à la fois l'épanouissement des travailleurs et les objectifs managériaux s'il se dote parallèlement d'outils de partage et de construction collective du sens du travail et des difficultés vécues au travail ainsi que s'il prend en compte le fait que les individus aspirent à articuler cet engagement professionnel avec d'autres engagements sociaux, tels que celui de parent.

BIBLIOGRAPHIE

ABALLÉA, F. (2000). « Activité de service et porosité des temps sociaux : le cas d'un service public », dans C. Durand et A. Pichon (dir.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, p. 49-62.

BARTHÉLÉMY, F. (2004). « Médiateur social : dynamique de fabrication d'une pratique professionnelle », *Esprit critique,* vol. 6, nº 3, <http://www.espritcritique.fr>, consulté le 25 août 2011.

BOUFFARTIGUE, P. (2005). « La division sexuée du travail professionnel et domestique : quelques remarques pour une perspective temporelle », *Lien social et Politiques – RIAC*, vol. 54, p. 13-23.

CLOT, Y. (1998). « Le sujet au travail », dans J. Boutet, H. Jacot, J. Kergoat et D. Linhart (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, p. 287-301.

COUSIN, O. (2009). « Quelle place pour le travail ? », *Revue Interventions économiques*, vol. 39, <http://interventionseconomiques.revues.org/229>, consulté le 13 avril 2012.

DAMAMME, A. et P. PAPERMAN (2009). « Temps du *care* et organisation sociale du travail en famille », *Temporalités*, vol. 9, <http://temporalites.revues.org/index1036.html>, consulté le 16 avril 2011.

DEMAILLY, L. (2008). *Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

EVERAERE, C. (2008). « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », *Revue française de gestion*, vol. 180, p. 45-59.

FUSULIER, B., D. LALOY et E. SANCHEZ (2009). « Être au service et articuler travail/famille. De la double disponibilité pratique et subjective chez les professionnels de la relation », *Informations sociales*, vol. 154, p. 22-30.

GROSSIN, W. (1995). « La notion de cadre temporel », *Temporalistes*, vol. 31, p. 14-18.

HAMON-CHOLET, S. et C. ROUGERIE (2000). « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et statistique*, nos 339-340, p. 243-254.

HÉLY, M. (2008). « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, vol. 69, p. 125-147.

LALOY, D. (2010). « Développer le pouvoir d'agir des personnes et articuler les temps sociaux », *Les politiques sociales*, nos 3-4, p. 66-73.

LALOY, D. (2011). « L'articulation des temps sociaux comme enjeu central chez les professionnels du social », *Pensée plurielle*, vol. 26, p. 53-64.

LINHART, D. (2008). « Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail », dans D. Linhart (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ?*, Toulouse, Érès, coll. « Clinique du travail », p. 7-33.

LORIOL, M. (2009). « Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. Le cas des infirmières hospitalières et des policiers de sécurité urbaine », *Communication et organisation*, vol. 36, p. 19-31.

MAROY, C. et B. FUSULIER (1996). « Modernisation industrielle et logiques de formation des ouvriers », dans B. Francq et C. Maroy (dir.), *Formation et socialisation au travail*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, p. 61-87.

MERCURE, D. et M. VULTUR (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

ROUCH, J.-P. (2006). « Une approche compréhensive des emplois du temps : cahiers-temps et chronostyles », dans J. Thoemmes et G. De Terssac (dir.), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, France, Octares, p. 105-119.

VENDRAMIN, P. et G. VALENDUC (2005). *Les tensions du temps*, Bruxelles, Association pour une Fondation Travail-Université, <http://www.ftu.be>.

WELLER, J.-M. (2002). « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, vol. 44, p. 75-97.

ZARIFIAN, P. (2003). *À quoi sert le travail ?*, Paris, La Dispute.

3

RENCONTRE ENTRE L'IDÉALTYPE DU TRAVAILLEUR ET L'IDÉAL DE TRAVAIL

Le cas des jeunes infirmières en début de vie professionnelle

– NANCY CÔTÉ[1]

DEPUIS PLUSIEURS DÉCENNIES, LE MONDE DU TRAVAIL S'EST TRANSFORMÉ EN PROFON-deur, occasionnant des changements importants autant dans les modes de gestion que dans les conditions objectives et subjectives de travail de nombreux travailleurs. Plusieurs auteurs observent entre autres une intensification du travail, une augmentation des contraintes psychosociales ainsi qu'un écart toujours grandissant entre le travail prescrit et le travail réel dans plusieurs secteurs (Bourbonnais *et al.*, 2005 ; Melchior, 2008). Les organisations recourent également à une forme de mobilisation plus subtile en sollicitant un engagement subjectif du travailleur sur lequel reposent en grande partie l'efficacité et la productivité des organisations (Linhart, 2008 ; Périlleux, 2003). Ainsi, la figure du travailleur idéal se transforme graduellement et un nouveau modèle s'impose dans des secteurs très diversifiés. Concrètement, cela se

1. Avec la collaboration d'Audrey Duchesne et de Nadine Bolduc.

traduit par la recherche d'un profil de travailleur autonome, débrouillard, disponible, polyvalent, qui sait faire preuve d'initiative dans son milieu et qui est « consacré » à l'entreprise. Sont valorisés les travailleurs prêts à en faire toujours plus, les travailleurs « dévoués », dont l'appréciation est parfois marquée par des rétributions financières ou symboliques, ou encore par certains avantages.

Toutefois, les travailleurs ont aussi des exigences par rapport à l'emploi qu'ils désirent occuper. Certains auteurs soulignent d'ailleurs que les attentes entretenues par les individus à l'égard du travail seraient de nos jours plus élevées et iraient bien au-delà de la recherche de conditions matérielles intéressantes ou d'un statut social. Les attentes s'inscriraient plutôt dans une quête de sens et d'épanouissement de soi qui n'est plus nécessairement et principalement liée à l'accomplissement de son devoir (Lalive d'Épinay, 1998). Le travail représente alors non seulement un moyen de gagner sa vie et d'acquérir un statut social, il devient également une activité dans laquelle l'individu souhaite se réaliser, mettre à profit ses compétences, relever des défis, se faire reconnaître dans sa spécificité (Martuccelli, 2006 ; Bajoit, 2003 ; Dubar, 2001). De plus, les individus chercheraient davantage à baliser la place du travail dans leur vie pour atteindre un certain équilibre entre les sphères professionnelle, personnelle et familiale. Bien que les jeunes aient souvent été perçus comme étant l'incarnation de ces changements, certains travaux démontrent plutôt que les individus de tout âge en sont affectés, même s'ils le sont à des degrés différents (Bajoit, 2003).

Dans le cadre de cet article, nous avons voulu explorer comment se fait la rencontre entre l'idéaltype du travailleur recherché par les employeurs et l'idéal de travail porté par les travailleurs. Pour le dire autrement, nous avons voulu rendre compte de la manière dont s'est faite la rencontre entre les attentes que les individus nourrissent à l'égard du travail et leurs réalités concrètes de travail, pour mieux comprendre comment cela affecte leur rapport au travail. L'expérience subjective de travail est intimement liée aux normes managériales présentes dans les milieux de travail et aux attentes implicites et explicites des employeurs envers les travailleurs. Le nouveau modèle productif instaure un certain nombre de règles et de conditions de travail avec lesquelles doivent composer les travailleurs. Parmi elles, la flexibilité, qui touche à la fois les horaires, les contrats de travail et les compétences, est omniprésente au sein des organisations qui recherchent des travailleurs capables de s'adapter au flux tendu et aux aléas du marché et de la clientèle (Mercure et Vultur, 2010 ; Cousin, 2006 ; Périlleux, 2003). Comme le mentionne Cousin, « les nouveaux mots d'ordre sont adaptabilité, flexibilité, diversité, polyvalence et service au client » (2006, p. 61). Dans ce nouveau modèle, l'emploi classique tend à céder sa place aux formes d'emploi atypiques mieux adaptées aux exigences de flexibilité des organisations de travail qui sont soumises à l'impératif de la compétitivité et de la rentabilité (Tremblay, 2008, 2004 ; Mercure, 2001). On

assiste également à un processus de précarisation de l'emploi qui se manifeste par une détérioration du lien d'emploi, des droits et des protections qui sont réservés à certains statuts de travailleurs (Castel, 2007).

L'injonction à l'autonomie et à la responsabilisation des travailleurs est également au cœur du nouveau modèle productif (Linhart, 2010 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Cousin, 2006). Étant dorénavant responsables des résultats, les travailleurs doivent faire preuve de créativité, d'inventivité et d'initiative pour répondre aux exigences du travail. Bien réelle, cette autonomie comporte toutefois un coût important pour les salariés puisqu'elle s'accompagne de contraintes de temps plus élevées. Pour diminuer cette tension entre obligation des résultats et contraction du temps, les travailleurs sont amenés à s'investir subjectivement dans leur travail et à aller au-delà du travail prescrit, avec, comme promesse, que le travail leur procurera la réalisation de soi et la reconnaissance de leur valeur et de leur spécificité. Les nouvelles normes managériales mobilisent la subjectivité des salariés et incitent de façon permanente au dépassement de soi dans le but d'en faire toujours plus et de faire toujours mieux pour assurer la performance des entreprises (Linhart, 2010, 2008 ; Cousin, 2006). Ainsi, « [l']autonomie reste relative parce qu'elle demeure un principe d'efficacité. Elle n'est pas "donnée" aux salariés dans l'optique d'une réappropriation de leur travail, mais parce qu'elle offre une des meilleures garanties de faire face aux aléas de la production » (Cousin, 2006, p. 63). L'autonomie constitue bien souvent un piège qui mobilise l'individu dans sa globalité, sa force de travail, sa personnalité, sa subjectivité[2], pour le développement de l'organisation et non pour le sien propre, ce qui constitue aux yeux de certains auteurs une nouvelle forme d'aliénation au travail (Linhart, 2010 ; Cousin, 2006).

Dans ce contexte, on peut se demander comment les jeunes qui amorcent leur carrière composent avec les nouvelles normes managériales de flexibilité, d'autonomie et de mobilisation subjective au travail qui pèsent sur eux, alors qu'ils ont peu d'expérience de travail et qu'ils sont à une période de leur vie où ils construisent plusieurs projets de vie en même temps (départ de la maison familiale, mise en couple, arrivée des enfants, poursuite d'études avancées, etc.), ou encore comment l'intensification du travail, qui occasionne un accroissement important des exigences et des rythmes de travail, agit sur leur expérience subjective de travail et façonne leur rapport au travail. Les jeunes sont particulièrement affectés par les changements qui surviennent sur le marché du travail compte tenu de leur position dans le cycle de la vie professionnelle. L'insertion en emploi se fait pour une fraction de plus en

2. Linhart définit ainsi la subjectivité : « La subjectivité est alors appréhendée à travers ce qui caractérise la personne, à la différence des outils, machines, des autres ressources productives, c'est-à-dire à travers la spécificité de ses dimensions cognitives, de son registre émotionnel, affectif et moral, en liaison aussi avec une biographie, une trajectoire particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable » (2008, p. 8).

plus importante d'entre eux dans des emplois atypiques – contrat à durée déterminée, à horaires variables ou à temps partiel – malgré la reprise économique du milieu des années 1990 et une situation d'emploi plutôt favorable au Québec (Pacaut *et al.*, 2006 ; Trottier, 2000). Ils sont plus durement touchés par le maintien durable dans le segment précaire du marché de l'emploi (Castel, 2001 ; Paugam, 2000, 2007). L'accès restreint à un emploi stable et durable accroît également la difficulté d'une construction identitaire professionnelle continue (Dubar, 2001). Ils sont de plus ceux sur qui repose, en grande partie, la flexibilité organisationnelle, contrairement aux travailleurs établis qui bénéficient d'un poste stable (Hinault, 2006), ce qui a des effets importants sur leur vie personnelle et familiale. Toutefois, étant donné le contexte actuel où plusieurs secteurs d'emploi sont traversés par des pénuries de main-d'œuvre, il y a lieu de voir si cette situation ne serait pas favorable à l'instauration de meilleures conditions de travail pour les jeunes, et si ces derniers ne bénéficieraient pas d'une marge de manœuvre plus grande pour négocier des conditions qui se rapprochent de leur idéal de travail.

Ainsi, l'étude que nous avons menée est une étude de cas qui propose de regarder, dans un secteur d'emploi particulier (le réseau de la santé et des services sociaux – RSSS) et auprès de jeunes professionnelles qui pratiquent dans un contexte de travail similaire (les infirmières et infirmières auxiliaires[3,4]), comment ces nouvelles normes managériales affectent leur rapport au travail. Plus spécifiquement, dans le cadre de cet article, c'est l'interaction entre les deux idéaltypes – l'idéal de travail porté par ces professionnelles et l'idéaltype du travailleurs recherché dans le RSSS – que nous avons voulu saisir. Nous avons voulu comprendre, au-delà des contraintes qui pèsent sur elles, comment les infirmières et les infirmières auxiliaires composent avec les exigences du travail et quelles stratégies sont mobilisées dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Le RSSS a été ciblé parce qu'il représente un secteur aux prises avec d'importantes pénuries de main-d'œuvre. C'est également un milieu où de nombreux changements sont survenus, notamment dans les modes de gestion et dans l'organisation des soins (Alderson *et al.*, 2011a et b ; Lapointe *et al.*, 2000). Depuis quelques années, ce secteur est également aux prises avec un taux de roulement très important parmi les infirmières (Hayes *et al.*,

3. Le féminin sera utilisé puisque les infirmières et les infirmières auxiliaires sont à très forte majorité des femmes.
4. Il y a plusieurs éléments qui distinguent les infirmières et les infirmières auxiliaires. D'abord, elles ne passent pas par les mêmes filières de formation. Les infirmières détiennent un diplôme d'études collégiales (DEC) ou un diplôme universitaire, alors que les infirmières auxiliaires ont un diplôme d'études professionnelles (DEP), une formation qui est donc beaucoup plus courte. Elles n'effectuent pas non plus les mêmes tâches, les infirmières auxiliaires travaillant généralement sous la supervision des infirmières. Toutefois, dans le travail quotidien, leurs rôles respectifs ne sont pas toujours très bien définis. Lorsque tout le monde est débordé, c'est souvent l'urgence de la situation qui dicte ce qu'il y a à faire, bien que certains actes soient réservés aux infirmières.

2011 ; O'Brien-Pallas *et al.*, 2008), ce qui indique un certain changement par rapport à la marge de manœuvre que ce groupe professionnel détient sur le marché du travail.

Après avoir abordé la perspective théorique et les questions méthodologiques, nous verrons comment les nouvelles normes managériales et les changements dans le RSSS ont contribué à façonner un nouvel idéaltype d'infirmière et d'infirmière auxiliaire adapté à des exigences d'efficacité et de productivité qui se confrontent à l'idéal de la profession porté par les travailleuses elles-mêmes[5]. Ensuite, nous illustrerons, à partir du récit des participantes, comment ces changements ont affecté leur expérience subjective de travail et certaines dimensions de leur rapport au travail. Nous nous concentrerons toutefois sur une phase très précise de leur trajectoire professionnelle, soit celle de leur insertion professionnelle et des premières années vécues dans le RSSS, qui constitue à leurs yeux un moment « critique » où elles ont été confrontées à un écart important entre leurs attentes à l'égard du travail et leur réalité concrète de travail[6]. Enfin, nous verrons comment, à cette période de leur vie, elles ont tenté de réduire cet écart pour que leur travail ait du sens et afin d'assurer une certaine pérennité de leur identité professionnelle.

1. LES PERSPECTIVES THÉORIQUES, LES ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES ET LE PROFIL DES PARTICIPANTES

Dans le cadre de notre étude, nous avons voulu explorer les possibilités qu'offre la perspective des parcours de vie pour mieux comprendre comment évolue le rapport au travail tout au long de la vie. Quatre principes analytiques guident cette approche : 1) la vie représente une trajectoire constituée d'expériences qui s'étend de la naissance à la mort ; 2) la vie est faite de multiples facettes en interaction (travail, famille, santé, éducation) ; 3) la vie est constituée de liens sociaux de sorte que les trajectoires de vie s'influencent mutuellement ; 4) les contextes sociaux, locaux et nationaux affectent la vie des individus qui, en retour, ont une incidence sur ces différents contextes (Bernard et McDaniel, 2011). Concrètement, pour une meilleure compréhension de l'évolution de la place et de la signification du travail dans la vie des gens, de leurs choix, de leurs décisions et de leurs valeurs, le schéma d'entrevue et l'analyse ont porté sur l'interaction entre les quatre grands domaines de la vie : le travail, la famille et le réseau social, la santé et l'éducation. Nous avons voulu cerner

5. Cet article n'a pas pour objectif de différencier la situation des infirmières et des infirmières auxiliaires. Ainsi, dans le but d'alléger le texte, nous utiliserons seulement le mot infirmière, considérant toutefois que les résultats présentés concernent aussi bien les infirmières que les infirmières auxiliaires.
6. L'expérience de stage n'est pas vraiment représentative du travail réel, comme la majorité des infirmières et des infirmières auxiliaires l'a soulevé.

comment la vie familiale et sociale, les problèmes de santé, le choix du métier ainsi que le niveau de scolarité ont pu façonner ou modifier le rapport que les individus entretiennent avec le travail, ce rapport au travail étant également susceptible de se modifier en fonction de la phase de la vie que traverse l'individu et d'événements vécus par ce dernier ou ses proches. Ainsi, lors de l'analyse, nous avons tenu compte de ces événements et nous avons porté une attention particulière à la phase de la vie dans laquelle se situaient les individus, et qui réfère à des réalités très spécifiques. Sans oublier enfin que l'expérience subjective de travail s'insère toujours dans le cadre plus large et structurant que constituent les milieux de travail, qui sont source à la fois de contraintes et de possibilités pour les travailleurs.

Les résultats que nous présenterons sont issus d'un corpus d'entretiens semi-dirigés qui ont été effectués entre 2009 et 2010 auprès de 42 infirmières et infirmières auxiliaires âgées de moins de 35 ans[7]. Nous avons choisi de nous centrer sur les jeunes infirmières parce que nous voulions rendre compte de la manière dont elles ont vécu leur insertion professionnelle et leurs premières années de pratique dans le contexte des changements survenus ces dernières années et en lien avec les nouvelles approches managériales prônées par les établissements du RSSS. Ce choix nous apparaît d'autant plus pertinent que la phase de la prime insertion professionnelle constitue selon certains auteurs un nouvel âge de la vie qui est caractérisé par une instabilité sur le marché du travail qui peut s'échelonner sur plusieurs années (Lima, 2008). Recrutées sur une base volontaire, les infirmières rencontrées devaient travailler ou avoir travaillé dans le Centre de santé et de services sociaux (CSSS)[8] qui avait préalablement été identifié en raison du taux de roulement très élevé de ses effectifs infirmiers. Nous avons conduit des entretiens en profondeur, d'une durée de deux heures et demie à trois heures, où les infirmières ont été invitées à faire le récit de leur trajectoire professionnelle, en commençant par le choix du métier et le déroulement de leur formation. Nous avons donc obtenu des informations sur l'ensemble des emplois qu'elles avaient occupés, autant dans le réseau qu'à l'extérieur de celui-ci, soit dans des centres hospitaliers, dans différents CSSS, dans des Centres jeunesse, dans des instituts de soins

7. Les infirmières ayant été beaucoup plus nombreuses à répondre à notre appel, nous avons rejoint au total 38 infirmières et 8 infirmières auxiliaires, dont 39 femmes et 3 hommes. Cette forte majorité féminine s'explique par la composition de la main-d'œuvre dans le RSSS. Nous voulions rencontrer des gens avec ou sans enfants afin de mieux cerner l'effet de la vie familiale sur l'expérience subjective de travail. Parmi les personnes rencontrées, 20 n'avaient pas d'enfants, 19 avaient un ou plusieurs enfants et 3 étaient enceintes d'un premier enfant. Leurs années d'expérience dans le réseau variaient entre 1 an et 12 ans, mais la grande majorité travaillait dans le réseau depuis 3 à 8 ans. La plupart avaient occupé de 3 à 5 emplois depuis leur insertion dans le réseau, mais elles étaient 4 à n'avoir occupé qu'un seul emploi et 3 à en avoir occupé plus de 10. Sur les 42 participantes, 28 travaillaient toujours comme infirmières dans le RSSS, 8 s'étaient dirigées vers le secteur privé, 3 avaient quitté la profession et 3 autres songeaient sérieusement à prendre le même virage.

8. Les centres de santé et de services sociaux (CSSS) sont des établissements qui offrent des services de première ligne à la population sur un territoire donné.

spécialisés, dans la fonction publique fédérale, dans les agences privées, etc. Nous avons également été attentifs aux événements de leur vie personnelle qui ont eu un impact sur leur manière de vivre le travail. Par ailleurs, dans l'optique de connaître l'idéaltype d'infirmières qui est recherché dans le réseau, une dizaine de gestionnaires et d'acteurs-clés impliqués dans le processus de recrutement, d'accueil et de formation ont été rencontrés, ainsi que les représentants syndicaux des infirmières et des infirmières auxiliaires[9].

Dans le cadre de ce projet, l'analyse a porté sur le récit qu'ont fait les participantes de leur trajectoire professionnelle. Cette posture méthodologique suppose de s'attarder à l'interprétation que font les acteurs de leurs expériences et au sens qu'ils donnent à leurs actions. L'analyse des récits soulève un enjeu, celui de la reconstruction *a posteriori* du parcours de vie par les acteurs (Bertaux, 2010). En effet, tout récit est le fruit d'une reconstruction rétrospective des événements et des motivations effectuée par les acteurs et qui évolue tout au long de leur parcours de vie. Le regard porté sur une période donnée de l'existence est largement influencé par tout ce qui est intervenu depuis cette période. Le problème n'est pas tant celui du biais de mémoire, mais celui du filtrage ou des multiples médiations qui s'opèrent entre l'expérience vécue et le récit qu'en font les acteurs. Par exemple, ces derniers vont se souvenir davantage de certains éléments qui font sens pour eux et ils accorderont moins d'importance à d'autres aspects, même s'ils sont tout autant constitutifs de leur histoire ; ou encore ils feront une lecture différente de leurs motivations et de leurs choix à la lumière des événements survenus depuis. Que l'événement se soit passé il y a plusieurs années ou seulement quelques jours plus tôt, c'est le même processus qui opère. Cela constitue une limite inhérente à ce type d'approche, qui est toutefois compensée par la richesse des informations que l'approche par récit de vie permet d'obtenir. Peu d'autres méthodes donnent accès à une telle profondeur au niveau de l'expérience vécue.

De plus, lors de l'analyse, ces limites peuvent être minimisées par la mise en relation des différents récits. Chaque histoire est tissée autour d'événements et d'actes structurants qui constituent le noyau central à partir duquel se construit le récit par ce que Ricœur a appelé la « mise en intrigue » (1985). Ainsi, lors de l'analyse, nous avons reconstitué les trajectoires professionnelles des participantes selon l'ordre chronologique des événements qui les ont marquées. Nous avons par la suite mis en relation les différents récits afin de dégager les mécanismes et les processus sociaux qui permettent de mieux comprendre la manière dont les individus en arrivent à vivre le travail et les choix qu'ils font en prenant soin de les recadrer dans leur contexte. La

9. Les infirmières et les infirmières auxiliaires font partie, syndicalement, de la même catégorie d'emploi.

mise en relation des récits permet de dégager les récurrences et, au-delà des spécificités individuelles et des filtrages auxquels ont recours les individus, de faire ressortir la trame sociale qui oriente les parcours de vie (Bertaux, 2010).

Dans les sections suivantes, nous présenterons les résultats de nos analyses concernant l'impact du nouveau modèle productif sur l'idéaltype de l'infirmière et sur l'expérience subjective de travail des infirmières elles-mêmes. Le choix de procéder à une étude de cas comporte des avantages et quelques limites. Le fait de cibler un secteur spécifique et deux catégories de professionnelles qui partagent à plusieurs égards les mêmes réalités de travail permet une analyse plus approfondie des liens entre les nouvelles normes managériales et le rapport au travail. Toutefois, les résultats présentés ne seront pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des jeunes travailleurs. On peut penser par ailleurs que certains éléments pourraient être généralisables à des contextes de pratiques similaires ou encore à d'autres métiers qui présentent certaines similitudes, notamment les professions qui impliquent une relation d'aide.

2. L'IDÉALTYPE DE L'INFIRMIÈRE

Au cours des dernières décennies, le RSSS a connu de nombreux changements qui ont modifié en profondeur les modes de gestion, l'organisation du travail et les pratiques de soins. Ces transformations s'inscrivent en droite ligne avec les principes du nouveau modèle managérial désigné, dans la fonction publique québécoise, sous le nom de « nouveau management public » (Rouillard, 2008). Parmi ces changements, mentionnons les compressions budgétaires qui ont obligé les établissements à repenser l'ensemble de l'organisation des services dans une logique de rationalisation des ressources (Alderson *et al.*, 2011a et b ; Lapointe *et al.*, 2000). Le système de santé au Québec a par ailleurs amorcé, à partir du milieu des années 1990, une série de transformations, communément appelées le « virage ambulatoire », qui ont mené à des fusions d'établissements dans le but d'améliorer l'efficacité administrative et de mettre en place un système de soins intégrés mieux adapté aux besoins d'une population vieillissante. Comme le mentionnent Alderson et ses collègues, « le "managérialisme" mise sur l'entrepreneuriat public, la créativité, la flexibilité, la prise de risque chez les gestionnaires comme chez les travailleurs, la liberté managériale et le souci de la clientèle, pour accroître l'efficience, l'efficacité, l'économie organisationnelle et la qualité des services » (2011b, p. 31).

Ces nombreux changements ont eu des effets sur les pratiques et sur les conditions de travail dans le réseau. Plusieurs professionnels ont connu une intensification de leurs tâches et la déstabilisation de leur équipe de soins. Ils ont vu le climat de travail s'envenimer, conduisant à des problèmes de

santé, dont plusieurs cas d'épuisement professionnel, et à des départs à la retraite anticipés pour fuir ces conditions de travail difficiles (Alderson *et al.*, 2011a et b ; Bourbonnais *et al.*, 2005 ; Dallaire *et al.*, 2004).

Les « métiers sur autrui », pour reprendre l'expression de Dubet (2002), doivent également composer avec une logique gestionnaire qui laisse de moins en moins de place au jugement professionnel et à la pratique d'un métier en accord avec les valeurs professionnelles. Des instruments standardisés ont été développés pour encadrer et mieux contrôler l'offre de services, dans un souci de rentabilité et d'efficacité (Lapointe *et al.*, 2000 ; Osberg *et al.*, 1995). Ces multiples contraintes se présentent dans un contexte où plusieurs établissements du réseau éprouvent des difficultés à combler leurs besoins de main-d'œuvre.

Tous ces changements contribuent à définir autrement l'idéaltype de l'infirmière. Au-delà des compétences techniques que requiert cette profession, l'analyse des entrevues individuelles auprès du personnel infirmier, des gestionnaires, des différents acteurs-clés et des représentants syndicaux a permis de dégager les principales caractéristiques du profil d'infirmière recherché et valorisé par les gestionnaires. S'inscrivant directement dans la lignée de l'idéaltype du travailleur défini plus haut, les résultats révèlent que sont recherchées des infirmières prêtes à offrir une grande disponibilité et à faire preuve de flexibilité et de souplesse, particulièrement en début de carrière, pour répondre aux besoins de l'établissement. Cela se traduit entre autres par une offre d'horaires de travail atypiques et souvent imprévisibles, aux multiples variantes : le travail sur appel, les fins de semaine, sur deux quarts de travail ainsi que les heures supplémentaires, parfois volontaires, parfois obligatoires.

La gestion exige également du personnel infirmier une mobilité beaucoup plus grande au sein de l'établissement. L'émergence de différents types de postes, tels les postes à temps partiel, les postes d'équipe volante et les postes sectoriels[10], permet à l'employeur une plus grande flexibilité dans l'utilisation de sa main-d'œuvre en fonction des besoins très ponctuels et changeants des équipes. Pour les infirmières qui n'ont pas de poste stable ou qui détiennent un poste « flexible », cela signifie travailler dans plusieurs points de service ou installations ainsi que changer fréquemment d'équipe de travail et de clientèle. Cela demande aux infirmières une grande polyvalence, une diversité de compétences et une grande capacité d'adaptation, que ce soit par rapport aux tâches, aux milieux physiques ou aux relations avec autrui.

10. Les postes sectoriels sont des postes qui garantissent un travail à temps plein sur un même quart de travail, mais qui impliquent toutefois une mobilité dans plusieurs installations.

Les gestionnaires recherchent également des professionnelles qui deviennent fonctionnelles très rapidement, et ce, dans un contexte où le milieu de travail joue beaucoup plus difficilement son rôle pour parfaire la formation de base reçue dans les établissements d'enseignement. Les supérieurs s'attendent plutôt à accueillir de nouveaux employés très performants et autonomes dès l'embauche, alors que, depuis quelques années, les professionnelles doivent composer avec un alourdissement des clientèles qui nécessite des formations de plus en plus spécialisées.

Les employeurs recherchent enfin des infirmières qui s'investissent subjectivement dans leur travail, et, du point de vue de l'organisation, cela signifie quelqu'un qui est prêt à se consacrer à son travail sans compter son temps, qui ne s'en tient pas qu'au travail prescrit, qui fait donc preuve d'initiative, et qui, lorsque nécessaire, est prêt à faire passer sa vie personnelle au second plan.

> *Une personne des ressources humaines m'a dit* […] *: « Quand t'es infirmière puis que tu travailles dans le réseau de la santé, des fois, ta vie, il faut que tu mettes ça de côté »* (Florence, infirmière, 27 ans).

Ces affirmations témoignent, de l'avis des personnes rencontrées, de l'imprégnation encore très présente du caractère vocationnel de la profession infirmière. De fait, l'organisation sollicite un type d'engagement vocationnel, mais qui ne réfère pas au même sens que celui que les infirmières donnent à la vocation. C'est un engagement qui se traduit en nombre d'heures, en disponibilité et en mobilité, mais qui n'interpelle pas les infirmières dans ce qui est important pour elles, c'est-à-dire la dimension relationnelle des soins.

3. L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE DE TRAVAIL

En début de vie professionnelle, quelles sont les dimensions du rapport au travail affectées par l'idéaltype d'infirmière ? Comment cela teinte-t-il l'expérience subjective de travail des infirmières ? Pour répondre à ces questions, nous avons analysé comment se vit, du point de vue des participantes, la rencontre entre l'idéaltype du travailleur qui est véhiculé dans le réseau et leur idéal de travail à elles. Nous avons été en mesure de constater que cette rencontre affecte trois principales dimensions de leur rapport au travail : 1) la place souhaitée du travail dans la vie, 2) la réalisation de soi par le travail et 3) le sens au travail. Bien sûr, chacune des infirmières n'a pas nécessairement abordé l'ensemble de ces dimensions. Certaines ont davantage insisté sur une dimension du rapport au travail, d'autres ont fait référence à travers leur récit à plusieurs de ces dimensions. Il est également important de souligner que nous avons fait le choix de nous pencher sur une période particulièrement

critique de leur trajectoire professionnelle, soit celle de leur insertion dans le RSSS et des premières années de travail. C'est une période qui fut vécue assez difficilement par la majorité des personnes que nous avons rencontrées.

3.1. LA PLACE DU TRAVAIL DANS LA VIE

La place du travail dans la vie est une dimension difficile à bien cerner étant donné la confusion observée entre la place souhaitée et la place réelle qu'occupe le travail dans la vie (Méda, 2010). Les jeunes entretiennent un discours autour de l'importance d'équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, de l'importance de la famille, des amis et des voyages. Or, l'analyse des témoignages révèle une contradiction entre, d'un côté, la manière dont les jeunes se définissent, les valeurs qu'elles prônent par rapport à la place du travail et, d'un autre côté, les choix qu'elles font et les décisions qu'elles prennent. L'exemple de Laurie[11], infirmière de 25 ans, est sur ce point très évocateur. Lorsqu'elle est amenée à parler de ses valeurs, Laurie, sans hésitation, se définit ainsi :

> *La nouvelle réalité, c'est que les jeunes, on aime ça, avoir une bonne qualité de vie. On veut passer du temps avec notre famille, avec nos amis. On veut partir en voyage.*

Toutefois, un peu plus loin dans l'entrevue, elle détaillera son emploi du temps :

> *J'avais un cours le matin, j'allais travailler au CLSC l'après-midi, puis j'allais travailler à l'hôpital le soir. Je dormais quelques heures chez nous, je retournais à l'école. Je retournais travailler le soir* […] *Je faisais à l'hôpital à peu près sept jours par quinzaine. J'avais quatre cours à l'université puis je travaillais une vingtaine d'heures au CLSC.*

Malgré la valeur qu'elle accorde à sa vie personnelle, le travail occupe une place importante, au détriment même de sa vie personnelle, dans cette période de sa vie où elle travaille activement à se construire une place sur le marché du travail, comme ce fut le cas pour plusieurs personnes que nous avons rencontrées. Elle accepte la situation le temps de se trouver un emploi plus stable et régulier, mais il lui faudra attendre trois ans avant d'y arriver.

Ainsi, même si la grande majorité des participantes rencontrées ont dit vouloir limiter ou encore baliser la place du travail dans leur vie, la recherche de l'équilibre est un idéal difficile à atteindre dans le contexte spécifique du RSSS, particulièrement pour celles qui se trouvent en début de vie professionnelle. C'est surtout l'imprévisibilité des horaires qui s'avère être très contraignante et qui envahit la vie personnelle et familiale, et ce, même lorsque les personnes ne sont pas au travail. C'est le cas par exemple des infirmières qui sont « sur appel ». Elles doivent offrir une très grande disponibilité pour arriver

11. Pour assurer la confidentialité, nous avons eu recours à des noms fictifs.

à combler le nombre d'heures qu'elles souhaitent effectuer, ce qui veut dire pour certaines être disponibles toutes les fins de semaine. Elles doivent aussi être joignables et prêtes à rentrer travailler en tout temps pendant la période où elles se sont déclarées disponibles, car plus d'un certain nombre de refus – un appel de l'employeur laissé sans réponse étant considéré comme un refus – peut engendrer des réprimandes ou encore une note au dossier. Leur vie hors travail doit donc s'ajuster en conséquence.

> *À un moment donné, la qualité de vie, il n'y en a plus quand tu es sur appel* […] *Il faut que tu sois vraiment disponible à 100 % pour ton travail, mais là tu as d'autres choses à faire dans ta vie que d'attendre le travail* […] *Sur la liste de rappel, tu penses juste au travail. Je restais chez nous, je regardais le téléphone, « Hey vont-ils m'appeler aujourd'hui ? ». Je voyais les heures avancer durant le jour puis là je me disais « Bon, j'ai encore rien fait, mais j'attends encore le téléphone »* (Vanessa, infirmière auxiliaire, 29 ans).

Le fait d'être sur appel donne à plusieurs l'impression de devoir « dormir à côté du téléphone », comme l'ont mentionné plusieurs participantes en référence à la grande disponibilité dont elles doivent faire preuve, qui n'est ni rémunérée, ni reconnue de quelque façon que ce soit. La situation dans laquelle se retrouvent ces jeunes infirmières se rapproche de ce que Béatrice Appay (1997) a conceptualisé sous la notion de « corvéabilité », c'est-à-dire « une mise à disposition permanente et aléatoire de la force de travail » qui est caractéristique d'une forme de domination au travail très présente dans de nombreux métiers fortement féminisés. « C'est une forme de domination et d'exploitation qui tend à rendre invisible le travail effectué et donc à le dévaloriser, à le sous-estimer ou à ne pas le rémunérer comme dans le cas du travail domestique » (Appay, 1997, p. 517). Ce sentiment de non-reconnaissance du travail est très présent dans le discours des jeunes infirmières. De plus, pour les personnes en couple ou avec de jeunes enfants, la disponibilité et la flexibilité attendues entrent souvent en conflit avec leur engagement dans les autres sphères de leur vie, et génèrent, à des degrés divers, des tensions, notamment dans le couple, qui en ont mené plusieurs à des séparations conjugales.

Plusieurs jeunes recherchent un poste pour mettre fin à ce type d'horaires. Si la situation est généralement plus avantageuse pour celles qui y arrivent, le fait d'avoir un poste ne garantit pas toujours un horaire stable. Plusieurs occupent un emploi qui leur demande d'effectuer des heures supplémentaires obligatoires, bien que cette situation soit très variable d'un établissement et d'un secteur à l'autre. De nombreuses infirmières racontent les difficultés qu'elles doivent surmonter pour arriver à concilier leur vie professionnelle, personnelle et familiale lorsqu'elles ne peuvent pas prévoir l'heure à laquelle se terminera leur journée de travail. De plus, le fait de devoir travailler certaines fins de semaine, lors des jours fériés, et l'impossibilité de prendre

des vacances l'été en même temps que les enfants contribuent également au sentiment que le travail envahit la vie personnelle et familiale. Même si, théoriquement, elles ont la possibilité de demander un congé si elles veulent assister à un événement spécial, celui-ci est généralement refusé à cause du manque de main-d'œuvre dans les équipes, ce qui génère beaucoup de mécontentement.

L'envahissement du travail dans la vie personnelle ne résulte pas uniquement des horaires, mais il peut également se manifester par une difficulté à « décrocher » après une journée de travail à cause de la charge mentale associée au fait de prodiguer des soins, comme cela a été observé dans d'autres professions (Melchior, 2008). Les infirmières se retrouvent souvent dans des contextes où la cadence de travail est rapide, où elles doivent travailler dans l'urgence, et les risques d'erreurs sont ainsi d'autant plus élevés. De retour à la maison, plusieurs déroulent leur journée de travail dans leur tête et se questionnent sur la qualité des soins qu'elles ont prodigués. À certains moments, le sentiment de compétence fait place au doute, générant ainsi beaucoup d'angoisse et d'anxiété, particulièrement parmi les jeunes qui ont peu d'expérience.

> [Le travail] *a pris de plus en plus de place, c'est sûr* […] *des fois, il y a des gens ou des choses qui nous touchent puis on revient chez nous puis on y pense. Ou des grosses journées où ça a été vite, là, tu te demandes « J'ai-tu fait ça ? J'ai-tu oublié ça ? ». C'est sûr que ça m'occupe pas mal plus l'esprit* (Sabrina, infirmière auxiliaire, 27 ans).

Certaines deviennent, au fil du temps, fatiguées de travailler à ce rythme et d'être absorbées mentalement par leur travail. « *On dirait que les congés, on les vit moins parce que tu traines toujours de la fatigue. Tu as un congé et t'es sur le break toute la journée* » (Nadia, infirmière, 32 ans). Une partie de leur temps de congé est consacrée à « préparer » leur semaine de travail pour minimiser l'impact des horaires imprévisibles sur l'organisation de leur quotidien.

En somme, les débuts de la vie professionnelle des jeunes infirmières sont marqués par un écart important entre la place souhaitée et la place réelle qu'occupe le travail dans leur vie, que ce soit par le temps qui y est consacré ou encore par la place qu'il occupe dans la vie et dans l'esprit des travailleuses, même lorsqu'elles ne sont pas au travail.

3.2. LA RÉALISATION DE SOI

Les infirmières recherchent dans le travail des conditions qui vont leur permettre de se réaliser et de se faire reconnaître par les autres dans leur spécificité. Pour elles, le travail doit contribuer au développement à la fois professionnel et personnel en favorisant la créativité, la connaissance et le dépassement de soi. Elles ont le désir de s'impliquer et d'apporter une contribution significative

au sein de leur équipe. Ce sont des dimensions qui sont centrales dans leur discours et qui vont teinter leur appréciation d'un emploi. Or, en début de carrière, l'expérience qu'elles font du RSSS vient plutôt ébranler leur sentiment de compétence et leurs perspectives de développement professionnel.

En effet, pour plusieurs jeunes qui commencent, l'entrée dans le réseau est vécue comme un véritable choc. À cause de la charge de travail et du manque de personnel dans les équipes, la formation à la tâche et l'encadrement en début de fonction sont souvent négligés et considérés nettement insuffisants, surtout par celles qui en sont à leur premier emploi. Les attentes des supérieurs sont par ailleurs très élevées à leur égard pour qu'elles deviennent fonctionnelles rapidement. De plus, le fait de devoir être très mobiles et polyvalentes, de travailler dans plusieurs équipes et auprès de clientèles différentes rend inévitablement l'apprentissage d'un poste et l'aisance au travail beaucoup plus longs à acquérir.

Ces expériences génèrent chez plusieurs un sentiment de ne pas être compétentes, efficaces et à leur place, et engendrent différents problèmes de santé, d'anxiété, de fatigue, d'insomnie et de détresse dès les débuts de la vie professionnelle. Plusieurs réalisent à ce moment que le travail d'infirmière n'est pas du tout ce à quoi elles s'attendaient et nombreuses sont celles qui remettent en question le choix de leur métier à cette période de leur vie.

> *Je ne m'attendais pas à ce que j'ai vu, à ce que j'ai vécu dans les hôpitaux. Je trouve que la formation infirmière n'est pas représentative de la job qu'il y a* […] *Tu sais, en stages, on a deux patients* […] *Tu arrives de jour, tu en as quatre, cinq, puis tu es de jour, là. Puis de nuit, en chirurgie, je capotais, là, tu en as huit, neuf* […] *Ça m'a écœurée* (Marie, infirmière, 30 ans).

Les infirmières bachelières, celles qui ont un diplôme d'études universitaires en sciences infirmières, réalisent souvent très vite que leur rôle ne correspond pas au rôle élargi de l'infirmière tel que présenté dans leur formation universitaire. Plusieurs perdent leurs repères et ne savent plus comment prendre leur place en tant que professionnelles au sein des équipes multidisciplinaires, puisqu'elles se sentent davantage confinées à un rôle d'exécutante.

À ces conditions peu propices au développement du sentiment de compétence s'ajoutent aussi chez certaines une déception et une frustration par rapport au manque de soutien perçu pour leur développement professionnel. À cet effet, certaines déplorent de ne pas avoir accès aux mêmes formations que les plus anciennes, d'autres se montrent très déçues de ne pas avoir reçu de soutien concret de la part de leur supérieur pour faciliter la poursuite de leurs études alors que le discours officiel tenu dans plusieurs organisations tend plutôt à encourager très fortement la poursuite des études

universitaires en soins infirmiers[12]. Pour mener à terme leur projet scolaire, elles doivent bien souvent limiter leur investissement au travail, ajuster, lorsque c'est possible, leur horaire de cours en fonction des exigences de leur emploi, ou encore jongler avec des horaires de travail et d'études très exigeants. Ces différents exemples témoignent à leurs yeux d'un manque de reconnaissance de l'importance de leur place et de leur contribution au sein d'une équipe et d'une organisation.

La réalisation de soi passe aussi par la reconnaissance par l'Autre (supérieurs, collègues, etc.) de ses compétences, de son apport singulier et de son engagement au travail (Dubar, 2000). Or, nombreuses sont les infirmières qui constatent que leur supérieur est très éloigné des réalités du terrain, qu'il lui est difficile d'apprécier leur charge de travail et d'avoir des attentes réalistes envers elles. Plusieurs se retrouvent dans une position où elles doivent régulièrement justifier leur charge de cas et la durée de leurs interventions, ce qui leur laisse plutôt l'impression qu'elles n'en font jamais assez et que leur contribution n'est pas reconnue à sa juste valeur. Le sentiment de manque de reconnaissance est très présent dans leurs récits, comme en témoignent d'autres études sur le sujet (Alderson *et al.*, 2011a et b).

Par rapport à la reconnaissance de leur implication et de leur engagement au travail, des difficultés importantes sont également soulevées. Pour contrer les effets du manque de main-d'œuvre dans les équipes, la pression est forte sur les infirmières pour effectuer des heures supplémentaires, pour travailler lors des congés ou encore pour offrir une plus grande disponibilité. Or, plusieurs constatent après un certain temps que leur engagement dans le travail et les nombreux efforts consentis pour accommoder leur supérieur, dépanner l'équipe et veiller à ce que les clients reçoivent les services appropriés ne sont pas reconnus par leur supérieur. Alors que leur travail exige des compromis, parfois importants, dans leur vie personnelle, la déception est très vive lorsqu'elles réalisent l'absence de réciprocité pour les accommoder en retour par l'octroi d'un congé ou l'aménagement de leur horaire, ce qui faciliterait pourtant la conciliation de leur travail et de leur vie familiale.

> *Si je me mets à temps plein pour leur faire plaisir, mais, en même temps, si ça joue sur ma vie de famille, je me dis il faudrait peut-être que je m'écoute moi. Puis eux, quand ils refusent un congé que j'ai vraiment de besoin, ils ne se préoccupent pas de moi* […] *On vient comme blasé, un peu. On vient comme « Mais pourquoi moi je les dépannerais ? »* […] *Ça fait que c'est des irritants comme ça qui fait des fois, on se sent comme des numéros* (Olivia, infirmière, 29 ans).

12. Il est très fréquent que des infirmières techniciennes poursuivent leurs études universitaires en sciences infirmières tout en travaillant à temps partiel ou à temps plein dans un établissement du réseau. Au Québec, les étudiantes en soins infirmiers ont accès à un programme de formation infirmière intégrée qui s'inscrit dans un continuum de formation DEC-BAC de cinq ans. Il offre deux voies de sortie : l'une au collégial, après trois ans d'études, l'autre à l'université, après deux années d'études supplémentaires.

Ces situations reflètent à leurs yeux le peu de considération de l'organisation pour les événements qui se rapportent à leur vie personnelle, mais témoignent aussi des attentes que les infirmières nourrissent à l'égard de leur employeur pour être reconnues comme des personnes à part entière, dans leur globalité, et non seulement comme des travailleuses au service d'une organisation. Ainsi, la reconnaissance attendue ne se limite pas à la sphère professionnelle, mais les infirmières souhaitent que leurs besoins par rapport à leur vie personnelle et familiale soient pris en considération par leur employeur. Si elles composent avec le fait que leur travail empiète sur leur vie personnelle, elles s'attendent en retour à ce que l'employeur considère ces besoins selon ce qu'elles appellent « le principe du donnant-donnant ». Lorsque ce n'est pas le cas, cela les renforce dans leur sentiment de n'être qu'un numéro et suscite chez elles une démobilisation importante. Elles vont, par exemple, être moins enclines à dépanner leur supérieur lorsqu'il manque de personnel sur le plancher, elles vont limiter leurs heures supplémentaires ou refuser d'en faire. Certaines avouent être désormais moins dévouées au travail, d'autres vont progressivement se détacher des problèmes vécus par l'équipe lorsqu'ils ne les concernent pas directement. Bref, il s'installe progressivement une conception plus individualiste du travail, d'un côté, et de l'autre, une plus grande résistance par rapport à la mobilisation de leur subjectivité par le travail. Lorsque l'emploi occupé ne remplit pas ses promesses de réalisation de soi, les infirmières deviennent plus critiques et distantes à l'égard du travail. Leurs déceptions par rapport à la non-reconnaissance de leur vie personnelle au travail révèlent autre chose. Malgré une idéologie managériale qui fait du travail le principal lieu de réalisation et de dépassement de soi (Linhart, 2008), il semble évident que la plupart des jeunes infirmières que nous avons rencontrées n'adhèrent pas à cette vision et qu'elles souhaitent se réaliser dans d'autres domaines de la vie.

En résumé, les infirmières dressent le portrait d'un contexte d'entrée qui met à rude épreuve leur sentiment de compétence et qui en questionne plusieurs sur le choix professionnel qu'elles ont fait. Le manque de reconnaissance ressenti de leur valeur, de l'importance de leur contribution et des besoins liés à leur vie personnelle et familiale rend également plus difficile la réalisation de soi par le travail et génère différents degrés de distanciation par rapport au travail.

3.3. LE SENS AU TRAVAIL

Cette dimension réfère plus explicitement aux valeurs et à l'éthique professionnelle des infirmières qui choisissent ce métier pour se sentir utiles et pour aider les autres. La dimension relationnelle est centrale dans le choix du métier (Alderson *et al.*, 2011a et b ; Dubet, 2002). Du point de vue de l'idéaltype, si, pour les employeurs, l'engagement subjectif des infirmières dans leur travail

se traduit par le fait de ne pas compter leurs heures, pour les infirmières, c'est le lien avec l'usager qui compte. Or, la dimension relationnelle des soins constitue la part invisible de leur travail, alors même que c'est leur investissement subjectif important qui permet, dans la mesure du possible, le maintien d'une qualité de soins en dépit de la lourdeur de la tâche et de la cadence de travail. Cette dimension de leur travail est très peu reconnue, et elle est même parfois considérée négativement comme du « maternage » par certains gestionnaires qui ne partagent pas la même vision des soins ni du temps nécessaire pour effectuer les interventions. Le temps accordé aux patients pour l'écoute et le réconfort n'est pas considéré comme un temps productif, selon les infirmières. La dimension relationnelle des soins n'est d'ailleurs pas prise en compte dans la charge de travail qui leur est attribuée, pas plus qu'elle ne l'est dans l'appréciation de leur travail.

Par ailleurs, la charge souvent trop lourde les oblige à aller à l'essentiel, les empêchant parfois d'effectuer des soins en accord avec leurs valeurs professionnelles, ce qui génère chez plusieurs un sentiment de culpabilité et des tensions éthiques à différents degrés. Les infirmières sont souvent placées devant l'obligation d'effectuer des arbitrages déchirants par rapport aux soins à prodiguer, ce qui leur laisse l'impression de ne jamais être à la hauteur. Comme le mentionne Clot (2005), c'est bien souvent ce que l'on ne peut pas faire qui fait souffrir.

> *Bien, c'était la charge, entre autres* […] *OK. C'est normal, toutes les autres sont débordées. Puis, après ça, c'est de prioriser : « Qu'est-ce que tu fais, en premier ? C'est quoi qui est urgent ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ? » Oups, il t'arrive une complication, ça bouleverse toutes tes priorités. Tu sais, c'est de s'habituer à ça* […] *Bien, souvent, ce qui est laissé de côté, c'est ce qui est important pour le patient* (Gabrielle, infirmière, 29 ans).

Pour les professionnelles qui sont placées dans ce type de conditions de travail, il s'agit moins de trouver le sens, c'est-à-dire de retrouver dans un emploi ce qu'elles recherchaient ou ce à quoi elles s'attendaient d'un travail, que de construire du sens au travail, c'est-à-dire de tenter, par différentes stratégies, de se dégager un espace qui permet de prodiguer des soins le plus possible en cohérence avec leurs valeurs professionnelles ou encore d'ajuster leurs attentes en fonction d'une évaluation réaliste du contexte.

> *On se fait une carapace. On n'a pas le choix. On n'a pas le choix parce que c'est de même partout. C'est le client qui écope. « Bonjour, Monsieur ! », on ne demande même pas si ça va bien parce qu'on n'a pas le temps de savoir si ça va bien ou pas, là, il faut que ça aille bien* […] *Moi, je ne suis pas capable de le faire. Je vais couper mon heure de dîner au lieu de le faire, mais j'en ai beaucoup* [des collègues] *qui disent, « Ah… pas le temps de savoir s'il allait bien à matin. Pas le temps ! »* (Marie-Annick, infirmière, 27 ans).

4. S'AFFIRMER COMME SUJET : STRATÉGIES ET NÉGOCIATIONS

Devant l'écart important entre les attentes des infirmières à l'égard du travail et de leur profession et leur réalité concrète de travail, il est intéressant de se pencher sur les stratégies qu'elles mobilisent et les négociations qu'elles entament avec leur supérieur et le syndicat afin de réduire cet écart. Nos résultats révèlent que les jeunes infirmières qui commencent dans le réseau ont très peu de marge de manœuvre, dans leur milieu de travail, pour négocier avec leur supérieur des conditions qu'elles jugent satisfaisantes. Les demandes négociées concernent principalement les horaires de travail, qui ont un impact direct sur l'organisation de leur quotidien. Horaires plus stables et prévisibles, aménagement plus flexible des heures de travail pour les imprévus et les urgences familiales, congés pour des raisons personnelles – ce sont là des exemples de demandes qui leur sont souvent refusées par l'employeur, qui évite généralement la gestion du « cas par cas ». De point de vue du syndicat, les demandes particulières qui ne sont pas prévues dans la convention collective reçoivent également peu d'écoute. Les infirmières doivent plutôt mobiliser leurs ressources personnelles et leur réseau (conjoint, mère, voisines) pour être en mesure de s'ajuster aux exigences de disponibilité et de flexibilité attendues d'elles.

Les infirmières auront conséquemment recours à différentes stratégies, principalement individuelles, pour baliser la place du travail dans leur vie, trouver dans le travail une occasion de réalisation de soi ou encore se protéger ou protéger ce qui fait sens pour elles dans le travail. Ainsi, certaines jeunes infirmières vont privilégier le travail à temps partiel, considérant leur emploi comme étant si exigeant que la diminution du temps de travail devient à leurs yeux un moyen de ne pas s'épuiser physiquement, mentalement et émotivement. Elles ont recours au temps partiel pour rester fonctionnelles au travail, pour continuer de se sentir compétentes et efficaces au travail de même que pour maintenir le goût d'exercer cette profession encore longtemps. Elles prennent individuellement sur leurs épaules la responsabilité de se doter de conditions où elles vont être en mesure de perdurer dans un milieu où elles côtoient quotidiennement des collègues qui ont connu des épisodes d'épuisement professionnel, ce qui constitue une source importante d'inquiétude pour elles. Ces choix comportent toutefois des risques liés notamment à l'allongement de leur trajectoire professionnelle et à la perte de certains avantages.

D'autres infirmières vont faire le choix de poursuivre des études universitaires dans le but avoué de mettre toutes les chances de leur côté pour se trouver un emploi plus satisfaisant, souvent éloigné du terrain et des exigences de soins directs aux patients qui ne leur apportent pas la satisfaction attendue. Plusieurs choisissent le domaine de la gestion des soins infirmiers où les

tâches et les horaires de travail leur semblent plus intéressants. Les études constituent à leurs yeux un moyen pour améliorer plus rapidement leur place dans le réseau en contournant la règle de l'ancienneté, puisque les postes réservés aux infirmières bachelières sont octroyés selon les compétences et le diplôme obtenu, non prioritairement par ancienneté. Pour celles qui souhaitent prendre certaines distances avec la clientèle – ce qui n'est pas le cas de toutes celles qui poursuivent une formation universitaire, évidemment –, on peut se demander dans quelle mesure ce type de choix ne constitue pas une forme de renoncement au métier, dans le sens où ce qui les avait attirées dans cette profession est ce qui maintenant les en éloigne.

Enfin, il y a différents types de défections auxquels ont recours les jeunes infirmières. Il n'est pas rare par exemple de voir des infirmières se déclarer malades à la dernière minute et ne pas rentrer travailler pour pouvoir assister à un événement familial ou social auquel elles tiennent. Elles en arrivent à opter pour cette solution puisque leurs demandes de congé sont pratiquement systématiquement refusées. C'est une façon d'affirmer l'importance de leur vie familiale sur le travail et de protéger cette dimension de leur vie. Puis il y a les autres, très nombreuses, qui vont quitter volontairement leur emploi pour en trouver un qui correspond davantage à leurs attentes, que ce soit dans le RSSS, au privé ou dans un tout autre domaine que celui des soins infirmiers. Ce sont essentiellement les conditions de travail qui les amènent à quitter leur emploi ou leur profession, et non le manque d'intérêt pour la profession.

À partir de ces quelques exemples, nous voulons surtout mettre en évidence le fait que les jeunes infirmières vivent un sentiment d'impuissance devant ce qu'elles appellent « la grosse machine ». Elles voient peu de possibilités de compromis et d'arrangements, dans leur milieu de travail, avec l'employeur ou encore avec le syndicat, pour se rapprocher de leur idéal de travail. Les stratégies qu'elles mobilisent sont surtout des stratégies individuelles, qui, bien qu'elles contribuent à améliorer momentanément leur situation, sont relativement limitées quant à la possibilité de redéfinir un cadre de pratique en cohérence avec leurs valeurs professionnelles et leurs attentes plus générales à l'égard du travail et de la conciliation des différentes dimensions de leur vie. Elles semblent également avoir peu de pouvoir pour intervenir collectivement dans leur milieu de travail (Alderson *et al.*, 2011a et b).

Si elles se sentent plutôt impuissantes à faire changer des choses dans leur milieu de travail, elles ne sont pas pour autant passives par rapport à leur situation professionnelle. Elles ont, en fait, une possibilité d'action très grande sur le marché du travail, qui est liée aux nombreuses offres d'emploi actuellement disponibles dans ce secteur. Parmi les personnes que nous avons rencontrées, nombreuses sont celles qui ont fait le choix de quitter un emploi qui ne satisfaisait pas leurs attentes. Les trajectoires professionnelles des jeunes sont d'ailleurs, pour la plupart, marquées d'une succession d'emplois

selon la logique du « je cherche ma place ». De leur point de vue, la mobilité professionnelle est perçue comme un moyen pour se rapprocher de leur idéal de travail et de la profession.

CONCLUSION

Plusieurs dimensions du rapport au travail sont affectées par les conditions difficiles qui sévissent dans le réseau de la santé et des services sociaux et par la valorisation d'un certain idéaltype d'infirmière promu par les nouvelles normes managériales. Les résultats démontrent qu'il existe un écart important, au début de la vie professionnelle, entre les attentes des infirmières et leur réalité concrète de travail, qui affecte trois principales dimensions du rapport au travail : la place du travail dans la vie, la réalisation de soi par le travail et le sens du travail. En effet, malgré leur désir affirmé de baliser la place du travail, l'imprévisibilité des horaires, le travail obligatoire les fins de semaine sans possibilité de prendre des congés et l'inquiétude générée par le fait de produire des soins dans l'urgence dénotent une présence plus invasive du travail dans leur vie personnelle et familiale. De plus, le manque de reconnaissance – de leur engagement, de leur compétence, mais aussi de l'importance de leur vie personnelle – et de soutien perçu ne favorisent pas la construction et le maintien d'une identité professionnelle positive ni la réalisation de soi par le travail. Les valeurs professionnelles et la perception de la profession sont, enfin, mises à l'épreuve dans un contexte où la dimension relationnelle des soins ne peut être suffisamment valorisée, et provoquent des questionnements éthiques sur la qualité des soins et le sens de leur travail, voire de la souffrance au travail. Bien sûr, les jeunes infirmières n'ont pas nécessairement vécu l'ensemble des difficultés que nous venons d'énumérer. Pour certaines, leur entrée dans le réseau a été plus facile que pour d'autres, et plusieurs, après quelques expériences difficiles, sont finalement arrivées à trouver leur place dans le réseau.

Toutefois, quand l'emploi occupé ne répond pas aux attentes, les infirmières détiennent une marge d'action plus grande sur le marché du travail étant donné le contexte de rareté de main-d'œuvre. Au Québec, plus de possibilités d'emploi s'offrent à elles et elles vont être nombreuses à les saisir. En effet, les départs volontaires sont considérés, du point de vue des individus qui font ce choix, comme une décision qui vise à améliorer leur situation en emploi et à se rapprocher de leur idéal de travail. Ainsi, bien plus que les stratégies individuelles, c'est le roulement important de la main-d'œuvre qui exerce une pression sur les employeurs pour qu'ils offrent de meilleures conditions de travail. Un taux important de roulement coûte cher aux organisations et affecte l'offre, la continuité et la qualité des services, ce qui les amène à chercher des moyens pour fidéliser la main-d'œuvre. Face à cette pression, les organisations

développent des stratégies visant à rendre le travail plus attrayant. Dans l'établissement à l'étude, par exemple, ces mesures visaient principalement la diminution de l'insécurité liée aux horaires de travail instables. Pour l'instant, les mesures mises en place ne remettent pas en question la flexibilité et la polyvalence dont doivent faire preuve les infirmières. Elles ne remettent pas non plus en question le type d'engagement subjectif qui est visé par l'organisation, pas plus qu'elles ne résolvent le paradoxe de l'autonomie/contrainte de temps qui est au cœur du malaise infirmier.

Il est trop tôt pour savoir comment les organisations vont arriver à composer avec la pénurie de main-d'œuvre qui modifie le rapport de force entre employeurs et travailleurs plus enclins à « aller voir ailleurs » et à « magasiner » leur emploi, comme l'ont à maintes reprises souligné les gestionnaires que nous avons rencontrés. Difficile aussi de cerner pour l'instant l'impact des mesures mises en place dans certaines organisations, ainsi que de celles à venir, sur l'expérience subjective de travail des infirmières. Toutefois, il y a lieu de se demander jusqu'à quel point ces mesures contribueront à l'ébauche d'un modèle de travail plus près des attentes et des représentations que nourrissent les infirmières à l'égard du travail et de la profession, et qui permettrait de maintenir une main-d'œuvre motivée et engagée au travail.

BIBLIOGRAPHIE

ALDERSON, M., M. SAINT-JEAN et J. RHÉAUME (2011a). « When paradoxes hamper the search for meaning : The psychodynamics of work of nurses in a residential and long-term care facility », *Journal of Nursing Care*, vol. 1, nº 1, <http://omicsgroup.org/journals/JNC/JNC-1-102.pdf>.

ALDERSON, M., M. SAINT-JEAN, J. RHÉAUME et I. RUELLAND (2011b). « Impasses dans le travail d'infirmières en Centres d'hébergement et de soins de longue durée soumis à des changements organisationnels significatifs », *Aporia*, vol. 3, nº 4, p. 30-46.

APPAY, B. (1996). « Flexibilité et précarisation : vers la corvéabilité ? », dans H. Hirata et D. Senotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, Paris, Syros, p. 119-136.

BAJOIT, G. (2003). *Le changement social : approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines*, Paris, Armand Colin.

BERNARD, P. et S. MCDANIEL (2011). « The lifecourse as a policy lens : Challenges and opportunities », *Canadian Public Policy/Analyse de politiques*, vol. 37, p. 1-13.

BERTAUX, D. (2010). *L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie*, Paris, Armand Colin.

BOURBONNAIS, R., C. BRISSON, M. VÉZINA, B. MASSE et C. BLANCHETTE (2005). « Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, nº 3, p. 483-509.

BOURBONNAIS R., C. BRISSON, A. VINET, M. VÉZINA et A. LOWER (2006). « Development and implementation of a participative intervention to improve the psychosocial work environment and mental health in an acute care hospital », *OEM*, vol. 53, p. 326-334.

CASTEL, R. (2001). « Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail en France ? », dans L. Roulleau-Berger et M. Gauthier (dir.), *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, p. 287-309.

CASTEL, R. (2007). « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précariat », dans S. Paugam (dir.), *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 415-433.

CLOT, Y. (2005). « Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? », dans P. Askenazy, D. Cartron, F. Deloninck et M. Gollac (dir.), *Organisaiton et intensité du travail*, Toulouse, Octaves, p. 313-319.

COUSIN, O. (2006). « Quelle place accorder au travail ? », *L'Homme et la société*, vol. 4, nº 162, p. 59-77.

DALLAIRE, C., M. O'NEILL, C. LESSARD et S. NORMAND (2004). « La profession infirmière au Québec : des défis majeurs qui persistent », dans V. Lemieux, P. Bergeron, C. Bégin et G. Bélanger (dir.), *Le système de santé au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 297-334.

DUBAR, C. (2000). « Quelles problématiques de la socialisation dans les recherches sur les jeunes ? », dans G. Bajoit, F. Digneffe, J.-M. Jaspard et Q.N. de Brauwere (dir.), *Jeunesse et société : la socialisation des jeunes dans un monde en mutation*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 43-47.

DUBAR, C. (2001). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses universitaires de France.

DUBET, F. (2002). *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.

HAYES, L.J., L. O'BRIEN-PALLAS, C. DUFFIELS, J. SHAMIAN, J. BUCHAN, F. HUGHES, H.K. LASCHINGER et N. NORTH (2011). « Nurse turnover : A literature review – An update », *International Journal of Nursing Studies*, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22019402>, consulté le 4 octobre 2012.

HINAULT, A.-C. (2006). « Reconnaissance des jeunes au travail : la panne des dispositifs de gestion », *Sociologies Pratiques*, vol. 1, nº 2, p. 51-65.

LALIVE D'ÉPINAY, C. (1998). « Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », dans M. De Coster et F. Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 67-94.

LAPOINTE, P.-A., M. CHAYER, F.B. MALO et L. RIVARD (2000). « La reconfiguration des soins de santé et la réorganisation du travail infirmier », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, nº 2, p. 164-180.

LIMA, L. (2008). « Le temps de la prime insertion professionnelle : un nouvel âge de la vie », dans A.-M. Guillemard (dir.), *Où va la protection sociale ?*, Paris, Presses universitaires de France, p. 49-67.

LINHART, D. (dir.) (2008). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Saint-Agne, Érès.

LINHART, D. (2010). « Individualisation et mobilisation subjective dans le monde du travail », dans P. Corcuff, C. Le Bart et F. de Singly (dir.), *L'individu aujourd'hui*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 255-262.

MARTUCCELLI, D. (2006). *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris, Armand Colin.

MÉDA, D. (2010). « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, vol. 1, nº 1, p. 121-141.

MELCHIOR, J.-P. (2008). « L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux », dans D. Linhart (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Saint-Agne, Érès, p. 159-182.

MERCURE, D. (2001). « Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi : du fordisme à l'impartition flexible », dans J. Bernier, R. Blouin, G. Laflamme, F. Morin et P. Verge (dir.), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 5-20.

MERCURE, D. et M. VULTUR (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

O'BRIEN-PALLAS, L., G.T. MURPHY et J. SHAMIAN (2008). *Final Report : Understanding the Costs and Outcomes of Nurses' Turnover in Canadian Hospitals*, Toronto, Nursing Health Services Unit, University of Toronto.

OSBERG, L., F. WIEN et J. GRUDE (1995). *Vanishing Jobs : The Labour Market in the 1990s*, Toronto, J. Lorimer.

PAUGAM, S. (2000). *Le salarié de la précarité*, Paris, Presses universitaires de France.

PAUGAM, S. (2007). « La solidarité organique à l'épreuve de l'intensification du travail et de l'instabilité d'emploi », dans S. Paugam (dir.), *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 379-396.

PACAUT, P., C. LE BOURDAIS et P.-M. HUOT (2006). « Changement dans la dynamique de la participation des hommes et des femmes au marché du travail au Canada », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 35, nº 1, p. 51-82.

PÉRILLEUX, T. (2003). « La subjectivation du travail », *Déviance et société*, vol. 27, nº 3, p. 243-255.

RICŒUR, P. (1985). *Temps et récit*, Paris, Seuil.

ROUILLARD, C. (2008). *De la réingénierie à la modernisation de l'État québécois*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

TREMBLAY, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Télé-université.

TREMBLAY, D.-G. (2008). *L'éclatement de l'emploi*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

TROTTIER, C. (2000). « Le rapport au travail et l'accès à un emploi stable, à temps plein, lié à la formation : vers l'émergence de nouvelles normes ? », dans G. Fournier et B. Bourassa (dir.), *Les 18 à 30 ans et le marché du travail. Quand la marge devient la norme,* Québec, Les Presses de l'Université Laval.

4

LE MODÈLE IDÉAL DE TRAVAIL

Une analyse de la signification du travail et des aspirations relatives à l'emploi dans la population active québécoise

– MIRCEA VULTUR

L'OBJECTIF DE CE CHAPITRE EST D'ANALYSER LA SIGNIFICATION QUE LES TRAVAILLEURS québécois accordent aujourd'hui au travail et de présenter le « modèle idéal de travail » tel qu'il ressort des aspirations individuelles. La signification du travail désigne la finalité du travail, plus précisément, les principales raisons pour lesquelles un individu travaille. Pour ce qui est des aspirations, elles regroupent, au sens large, l'ensemble des événements auxquels une personne aspire en ce qui concerne son emploi et font référence au modèle idéal de travail : qu'est-ce qui est important pour un individu au moment de choisir un emploi ? La signification du travail renvoie au sens du travail, à la fonction qu'il revêt pour l'individu, c'est-à-dire à ce qui est important pour lui dans l'activité productive, tandis que les aspirations traduisent ce qu'il recherche dans une telle activité.

Pour analyser la signification du travail et les aspirations relatives à l'emploi, j'utilise ici les données d'une enquête quantitative réalisée en 2007 auprès de 1 000 travailleurs représentatifs (selon l'âge, le sexe et le niveau de scolarité) de la population active québécoise âgée de dix-huit ans et plus et n'étudiant pas à temps plein[1]. En lien avec la problématique de ce chapitre, j'analyserai deux questions qui ont été posées aux répondants[2]. La première visait à connaître la raison principale pour laquelle un individu travaille. Elle était formulée en ces termes : « Parmi les énoncés suivants, lequel correspond le mieux à ce que le travail signifie pour vous actuellement ? 1) la reconnaissance et le prestige ; 2) l'argent dont j'ai besoin ; 3) des contacts intéressants avec d'autres personnes ; 4) une activité qui me permet de me réaliser personnellement ; 5) un moyen de servir la société. »

La seconde question avait pour objet de repérer les caractéristiques du modèle de travail idéal, telles qu'elles s'expriment par l'entremise des aspirations. Cette question s'énonçait ainsi : « Dites-moi si vous jugez très importants, assez, peu ou pas du tout importants les éléments suivants dans le choix d'un emploi. » Les éléments suggérés étaient regroupés sous trois rubriques, soit le contenu du travail, les conditions de travail et les relations sociales au travail. Les éléments associés au contenu se composaient de l'autonomie au travail, de l'intérêt de la tâche (contenu de la tâche, variété des opérations, etc.) et de la possibilité de se réaliser dans l'exercice du travail. Les éléments se rapportant aux conditions de travail se divisaient, pour leur part, en deux catégories : les conditions de confort et les conditions matérielles. Les conditions de confort faisaient référence à un horaire de travail convenable et à une charge de travail raisonnable, alors que les conditions matérielles comportaient les éléments suivants : un bon salaire et de bons avantages sociaux, des possibilités de promotion et une bonne sécurité et stabilité d'emploi. Quant aux relations sociales, elles visaient les éléments relatifs à une bonne ambiance de travail et à de bonnes relations avec les collègues.

---

1. Cette enquête a été produite dans le cadre d'un projet de recherche intitulé « L'ethos contemporain du travail. Une analyse selon le statut d'emploi et les parcours professionnels », dirigé par Daniel Mercure et Mircea Vultur et financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Le lecteur trouvera le détail du devis méthodologique et l'ensemble des analyses menées dans le cadre de ce projet dans Mercure et Vultur (2010).
2. Ces questions font partie de la structure plus vaste du questionnaire utilisé dans le cadre du sondage, qui comportait six grandes parties inspirées du *Meaning of Working Survey C*, du *MOW Interview Schedule* et du *World Values Survey Questionnaire 1999-2002,* de même que du *Values at Work Questionnaire* et du *Occupational Work Ethic Inventory.* La structure d'ensemble du questionnaire est présentée dans Mercure et Vultur (2010, p. 22-27).

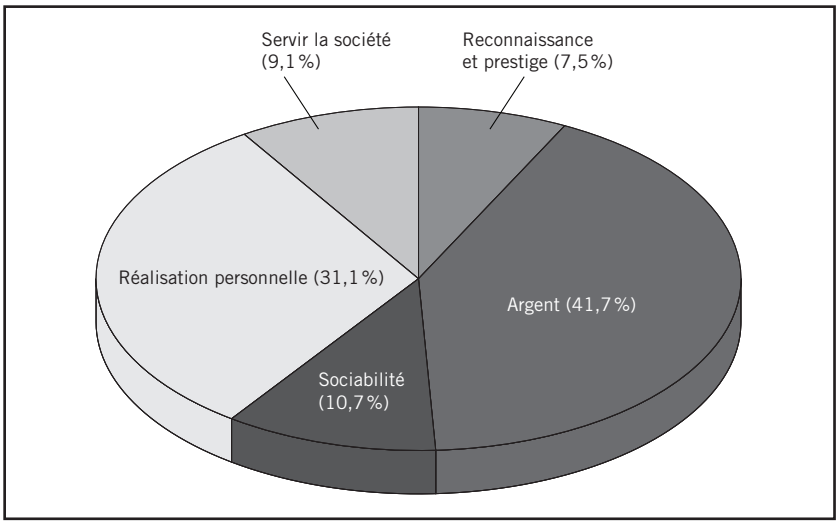
1. LA SIGNIFICATION DU TRAVAIL

La question de la signification accordée au travail se trouve, depuis plusieurs décennies, au centre de l'analyse sociologique des valeurs. Ainsi, la thèse postmatérialiste, énoncée par Inglehart (1977, 1993, 1997) et plusieurs fois réaffirmée par la suite, entre autres, par des auteurs comme Nevitte (1996), Tchernia (2005) et Helliwell (2005), suggère que les années de prospérité économique qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale ont favorisé le développement des valeurs postmatérialistes, telles que l'épanouissement personnel, le sens de la communauté et la qualité de vie. Les tenants de cette thèse allèguent que les systèmes de valeurs actuels des individus et des sociétés se traduisent par la recherche d'un équilibre entre les différentes sphères de la vie et la valorisation du travail pour lui-même en tant que lieu de réalisation personnelle. Remettant en doute la persistance des valeurs postmatérialistes, la thèse matérialiste, défendue par Easterlin et Crimmins (1991, 1997), soutient que les difficultés économiques des dernières décennies ont provoqué un retour des valeurs matérialistes liées aux besoins matériels et à la recherche de la sécurité. Suivant cette perspective, les individus n'aspirent plus prioritairement à un emploi épanouissant ; ils préfèrent les emplois rémunérateurs et sécurisants.

Quelle est, dans ce contexte, la situation actuelle au Québec ? Pourquoi les individus travaillent-ils aujourd'hui ? Travaillent-ils prioritairement pour gagner l'argent nécessaire pour vivre et consommer et, par voie de conséquence, aspirent-ils essentiellement à un emploi offrant surtout de bonnes conditions matérielles de travail, ou l'exercice du travail est-il empreint de valeurs et de symboles d'accomplissement personnel et d'identité ?

La figure 4.1 présente quelques éléments de réponse à ces questions à travers la distribution des réponses obtenues à la question relative à la finalité principale du travail, qui consistait à demander au répondant de choisir, parmi un certain nombre d'énoncés, celui qui correspondait le mieux à ce que le travail signifiait pour lui au moment de l'enquête. On observe ainsi que, pour plus de quatre répondants sur dix (41,7 %), l'argent constitue la finalité principale du travail : c'est la finalité que les travailleurs attribuent le plus fréquemment au travail. Celle-ci est suivie de finalités faisant davantage valoir la nature de l'expérience vécue au travail, au premier rang desquelles figure la réalisation personnelle (31,1 %). Viennent ensuite d'autres finalités centrées sur l'expérience vécue au travail, mais qui comportent des dimensions de nature « collective » plus marquées : entretenir des liens avec d'autres personnes (10,7 %) ; faire œuvre d'utilité envers la société (9 %) ; obtenir de la reconnaissance et sa résultante, le prestige, au travail et à l'extérieur du travail (7,5 %).

FIGURE 4.1. FINALITÉ PRINCIPALE DU TRAVAIL CHEZ LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE (EN %)



Source : Traitement des données de l'enquête sur l'*ethos* du travail au Québec.

Ces données montrent qu'on est en présence d'une pluralité de finalités du travail, mais que celles-ci ont un poids différent au sein de la population active. Ainsi, la plupart des travailleurs cherchent d'abord dans l'activité de travail une source de revenus en vue de disposer des conditions matérielles souhaitées, et ensuite un espace pour s'exprimer individuellement et s'auto-réaliser, soit les deux finalités principales identifiées, à elles seules, par près des trois quarts des répondants. Ces deux plus importantes finalités de l'activité professionnelle, qui comportent, toutes deux, une dimension individualiste prononcée, s'opposent cependant sur le plan de l'importance accordée à l'expérience vécue au travail : dans un cas, le travail est surtout un moyen pour atteindre des finalités individuelles à l'extérieur du travail, en adéquation avec une vision instrumentale et économique de la vie ; dans l'autre, le travail représente ce par quoi l'individu tente de s'exprimer, de s'accomplir, de se réaliser, selon une vision du travail plus expressive qui, somme toute, va dans le sens du *credo* du management contemporain, lequel sollicite l'engagement subjectif des individus dans l'activité productive en contrepartie de reconnaissance et de promotions indexées sur leur engagement. Être reconnu pour son travail et en tirer du prestige, de la même façon que tisser des liens avec d'autres, constituent également des finalités du travail qui s'inscrivent dans une dynamique de réciprocité relationnelle fortement arrimée aux stratégies contemporaines de gestion des ressources humaines en entreprise.

Notons que la finalité altruiste, celle qui a trait au service à la collectivité, semble de plus en plus obsolète[3]. Très peu de travailleurs en font leur finalité principale, si ce n'est un fragment des catégories socioprofessionnelles supérieures, instruites et disposant d'un bon revenu (voir tableau 4.1). Un faible altruisme social est constaté, ce qui ne veut pas dire que les individus sont incapables de générosité, mais plutôt que l'engagement altruiste et le devoir social doivent trouver un support concret pour s'exprimer, c'est-à-dire une façon de satisfaire les intérêts individuels et le sens subjectif donné au travail.

La distribution des réponses concernant la finalité principale du travail varie cependant selon les caractéristiques socioprofessionnelles de l'individu, sa situation familiale et sa position dans le cycle de vie, comme l'illustrent les données du tableau 4.1.

On observe ainsi que les individus situés en haut de l'échelle professionnelle, scolaire et financière associent en plus forte proportion le travail à la réalisation personnelle plutôt qu'à une finalité économique et instrumentale. Les cadres et les professionnels, les diplômés universitaires, les chefs de PME et ceux qui ont un bon revenu placent la réalisation personnelle au sommet de leur échelle des finalités du travail. En effet, 45,8 % des cadres et professionnels, 45,1 % des individus diplômés de l'université et 37,7 % de ceux qui gagnent plus de 40 000 $ par année indiquent la réalisation personnelle comme finalité principale de leur travail. En revanche, les catégories socioprofessionnelles de niveau inférieur, les individus qui gagnent moins de 20 000 $ par année et ceux qui sont en situation de travail temporaire ou à contrat mentionnent davantage l'argent comme finalité principale de leur travail. Par exemple, la réalisation personnelle constitue la finalité principale du travail chez 45,8 % des cadres d'entreprise, comparativement à 11,9 % des travailleurs manuels ; par contre, la finalité économique est désignée comme finalité principale par 57,8 % des travailleurs manuels et par seulement 28,3 % des cadres. Le travail comme source de réalisation personnelle est également plus faiblement considéré par les individus dont le niveau de scolarité est peu élevé par rapport à ceux qui sont plus scolarisés. Seulement 12,7 % des diplômés d'études secondaires indiquent la réalisation personnelle comme finalité principale de leur travail, en regard de 45,1 % des diplômés universitaires. Par contre, pour 53,4 % des travailleurs qui ne détiennent qu'un diplôme d'études secondaires, c'est l'argent qui constitue la finalité principale du travail ; cette proportion n'est que de 29,4 % chez les diplômés universitaires, situation qui n'est pas étonnante si l'on considère le fait que les diplômés universitaires bénéficient d'emplois de meilleure qualité offrant, du point de vue financier, des rémunérations plus consistantes et du point de vue du contenu du travail, de plus grandes possibilités de réalisation personnelle.

---

3. Cette tendance a été mise en évidence par les travaux classiques de Goldthorpe et, par la suite, par ceux d'autres chercheurs. Voir notamment Goldthorpe, Lockwood, Bechhofer et Platt (1972) ; Furnham et Rose (1987) ; Fortier (1992) ; Lalive d'Épinay (1998).

TABLEAU 4.1. FINALITÉ PRINCIPALE DU TRAVAIL SELON DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES ET SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE (EN %)

		Reconnaissance et prestige	Argent	Sociabilité	Réalisation personnelle	Servir la société
Catégorie professionnelle	*Travail manuel*	11,9	57,8	10,1	11,9	8,3
	Contrat, métier	14,9	56,7	7,5	16,4	4,5
	Bureau, service, vente	2,2	52,2	17,2	22,8	5,6
	Semi-professionnel	6,9	38,4	9,8	37,0	7,9
	Cadre, professionnel	6,6	28,3	4,7	45,8	14,6
	Chef d'entreprise	9,9	30,9	18,5	27,2	13,6
Scolarité	*Moins qu'un DES*	11,4	48,1	21,5	12,7	6,3
	DES	8,1	53,4	14,0	18,1	6,3
	Postsecondaire	7,7	47,7	9,7	27,0	8,0
	Universitaire	6,2	29,4	7,2	45,1	12,0
Revenu	*Moins de 20 000 $*	5,9	53,9	13,7	21,6	4,9
	20 000 à 40 000 $	6,4	46,2	13,8	26,0	7,7
	Plus de 40 000 $	8,3	37,0	6,6	37,7	10,4

		Reconnaissance et prestige	Argent	Sociabilité	Réalisation personnelle	Servir la société
Statut d'emploi	*Chômeur*	9,5	42,9	11,9	28,6	7,1
	Temporaire, contrat	0,0	46,9	21,9	21,9	9,4
	Emploi temps partiel	4,7	40,7	22,1	27,9	4,7
	Emploi temps plein	7,5	43,6	7,5	32,4	9,1
	Autonome	8,7	36,5	16,3	26,9	11,5
	Chef PME	15,0	17,5	15,0	40,0	12,5
Âge	*18-34 ans*	10,3	38,9	7,4	33,8	9,6
	35-49 ans	6,1	46,0	12,7	26,8	8,5
	50 ans et plus	6,4	39,0	10,9	35,2	8,6
Sexe	*Homme*	7,3	43,4	7,3	31,8	10,1
	Femme	7,7	39,5	14,6	30,3	7,9
Famille	*Célibataire*	5,4	40,0	10,8	33,1	10,8
	Couple sans enfant	9,1	35,1	11,8	34,5	9,4
	Couple avec enfant	7,0	49,8	8,9	27,5	6,7
	Monoparental	9,6	44,6	12,0	24,1	9,6
	Total	7,5	41,7	10,7	31,1	9,1

Source: Traitement des données de l'enquête sur l'*ethos* du travail au Québec.

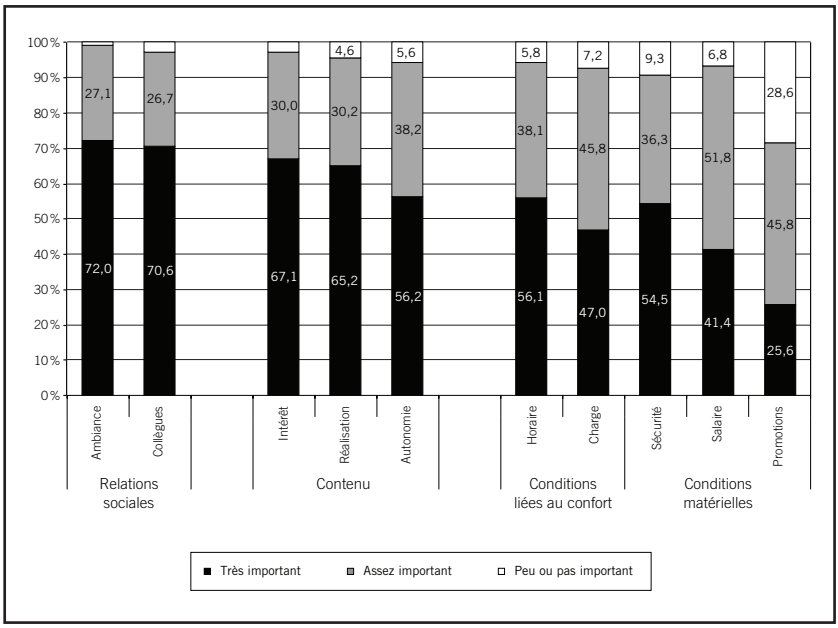
L'analyse de la finalité du travail en fonction de la situation familiale et de la position dans le cycle de vie (tableau 4.1), montre qu'une vie familiale prégnante est fortement associée à la finalité économique du travail : lorsque l'on vit en couple et avec des enfants de seize ans ou moins, ou lorsque l'on est chef d'une famille monoparentale, on est nettement plus enclin à soutenir que le travail signifie d'abord « l'argent dont j'ai besoin ». En revanche, les couples qui n'ont pas d'enfant et les célibataires associent davantage le travail à la réalisation personnelle, et conséquemment, ils accordent moins d'importance à la finalité économique du travail. En ce qui a trait à la position des individus dans le cycle de vie, on observe une série de situations qui suggèrent que la finalité principale accordée au travail est tributaire de son coût d'opportunité, c'est-à-dire qu'elle est fonction des activités qui se retrouvent en concurrence avec le travail. Ainsi, chez les jeunes qui sont en début de carrière et moins susceptibles d'être engagés dans la sphère familiale, le travail est, dans une plus large mesure que chez les plus âgés, un moyen par lequel on cherche à se réaliser ; par contre, chez les travailleurs de 35 à 49 ans, aux prises avec des obligations familiales et des exigences financières plus accaparantes, le travail est davantage un moyen de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille ; enfin, à partir de 50 ans, lorsque les obligations familiales redeviennent moins intenses, il semble que les individus retrouvent dans le travail de nouvelles possibilités d'accomplissement personnel et des occasions d'entretenir des contacts intéressants.

2. LE MODÈLE DE TRAVAIL IDÉAL OU LES ASPIRATIONS DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE

Quel est le modèle de travail idéal pour les travailleurs québécois ? Quelles sont leurs aspirations en matière de relations sociales au travail, de contenu et de conditions de travail ? La figure 4.2 présente quelques éléments de réponse à ces questions. On observe ainsi que les caractéristiques qu'ils considèrent comme les plus importantes au moment de choisir un emploi sont, dans l'ordre, une ambiance de travail agréable (72 %), de bonnes relations avec les collègues de travail (70,6 %), une tâche intéressante (67 %), une tâche qui favorise la réalisation personnelle (65,2 %), un bon degré d'autonomie (56,2 %) et un horaire de travail raisonnable (56 %). On observe aussi que 28,6 % des répondants accordent peu ou pas d'importance aux possibilités de promotion, et que presque autant considèrent la présence de telles possibilités comme très importante (25,6 %). Bien qu'assez valorisées, les conditions matérielles (sécurité, salaire, promotion) viennent généralement à la toute fin, les répondants accordant à ces éléments les niveaux d'importance les plus faibles parmi

l'éventail de choix : seulement 54,5 % de la population active québécoise juge la sécurité d'emploi très importante au moment de choisir un emploi, tandis que, pour le salaire, ce taux n'est que de 41 %.

FIGURE 4.2. ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE (EN %)

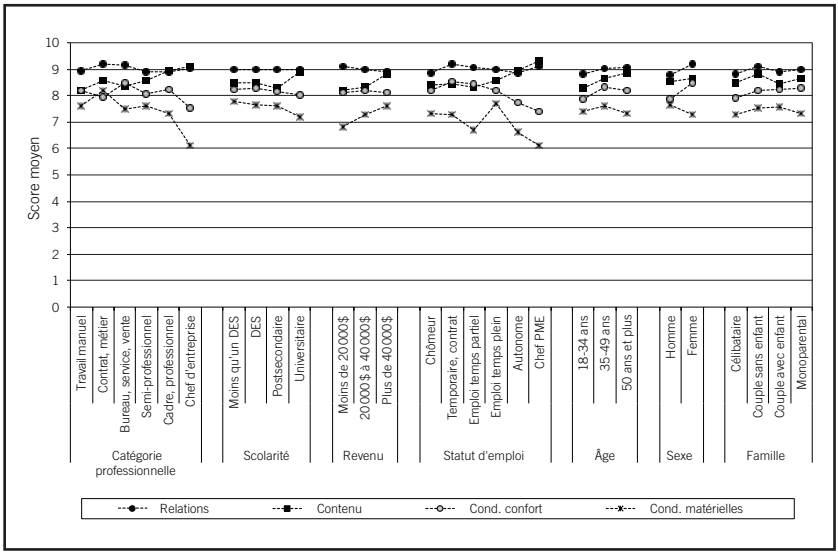


Source : Traitement des données de l'enquête sur l'*ethos* du travail au Québec.

Il ressort de ces données que la sécurité d'emploi, pilier fondamental du modèle productif fordiste, ne constitue plus une aspiration professionnelle jugée très importante pour presque la moitié de la population active québécoise. Le comportement des individus sur le marché du travail n'est pas non plus déterminé prioritairement par le niveau des avantages pécuniaires dont ils pourraient jouir. Cette mise à distance de telles aspirations, qui touche une frange importante de la main-d'œuvre, est un signe illustratif tant de l'avènement et du développement de nouvelles formes d'emploi et d'activité que de l'essor de nouvelles aspirations à l'égard du travail fortement liées à la qualité des relations sociales et au contenu du travail. L'ambiance, les relations avec les collègues, l'intérêt de la tâche, la réalisation personnelle et l'autonomie sont les éléments auxquels les travailleurs québécois aspirent en plus grand nombre, illustrant ainsi les thèses postmatérialistes, qui relativisent l'importance de ce qui se rapporte aux besoins strictement économiques et donnent du poids à ce qui touche à l'expression de la personne.

L'analyse des aspirations selon le statut socioprofessionnel, la position dans le cycle de vie et la situation familiale (figure 4.3) révèle que les conditions matérielles sont davantage valorisées par les travailleurs les moins scolarisés, les contremaîtres et les travailleurs de métier, tandis que le contenu du travail l'est davantage par les chefs d'entreprise, les cadres supérieurs, les professionnels et les diplômés universitaires. En ce qui a trait aux conditions reliées au confort au travail, elles sont davantage valorisées par les travailleurs âgés de 35 à 49 ans, les femmes, les personnes vivant en couple ou ayant un enfant à charge ainsi que les employés à temps partiel ou à contrat. Ainsi, les hommes accordent plus d'importance aux conditions matérielles offertes par un emploi, tandis que les femmes valorisent les relations et le confort au travail. De même, les aspirations des jeunes sont de moindre envergure que celles des plus âgés, situation qui contraste avec des enquêtes faites aux États-Unis et au Canada dans les années 1960 (Herman, 1962) qui montraient que, durant cette période, les jeunes avaient des aspirations au travail plus élevées que les adultes. Un élément d'explication de cette différence peut être le fait que les expériences précoces sur le marché du travail qui caractérisent la jeunesse actuelle sont susceptibles d'atténuer leurs aspirations au travail et de les rendre plus réalistes dans leur rapport à l'avenir professionnel, que ce soit en termes de conditions matérielles, de confort ou de relations sociales au travail.

FIGURE 4.3. ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES SELON DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES ET SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE (SCORE MOYEN)*

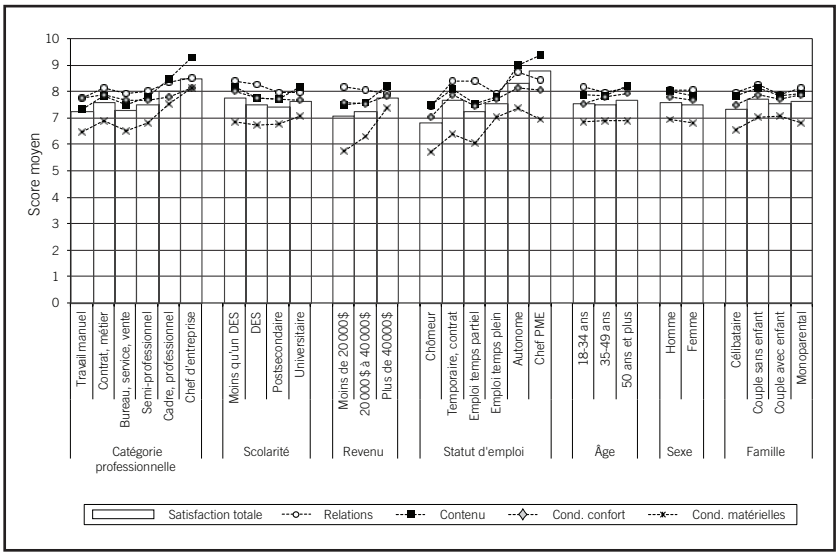


* Échelle additive de type Likert comprenant deux ou trois énoncés à quatre classes de réponse pondérées de 1 à 4. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (pas du tout important) à 10 (très important).

Source : Traitement des données de l'enquête sur l'*ethos* du travail au Québec.

Notons que les aspirations professionnelles se trouvent, comme on peut s'y attendre, dans un rapport de corrélation avec le degré de satisfaction des individus par rapport à leur travail. Une relation de détermination directe peut être observée en analysant la figure 4.4, qui présente le niveau de satisfaction au travail. Reprenant les mêmes items que pour l'étude des aspirations, nous avons demandé aux répondants de nous préciser leur degré de satisfaction au chapitre du contenu de leur travail, de leurs relations sociales au travail, de leurs conditions matérielles et de leur confort.

FIGURE 4.4. NIVEAU MOYEN DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU TRAVAIL SELON DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES ET SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE (SCORE MOYEN)*



* Échelle additive de type Likert comprenant deux ou trois énoncés (l'ensemble des énoncés pour la satisfaction totale) à quatre classes de réponse pondérées de 1 à 4. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (pas du tout satisfait) à 10 (très satisfait).

Source : Traitement des données de l'enquête sur l'*ethos* du travail au Québec.

Les données indiquent ainsi que les chefs d'entreprise et les cadres et les professionnels sont les plus satisfaits de leur emploi, tant en ce qui concerne le contenu que les conditions matérielles du travail, tandis que les travailleurs manuels, les employés de bureau, les individus travaillant à temps partiel ou à contrat sont sensiblement moins satisfaits. Les travailleurs gagnant moins de

20 000 $ par année, les employés à temps partiel, les travailleurs temporaires ou à contrat ainsi que les chômeurs[4] se montrent les plus insatisfaits, particulièrement par rapport aux conditions matérielles de travail.

Un regard comparatif sur les données des figures 4.3 et 4.4 montre que la différence entre le score moyen qui mesure la satisfaction et celui qui mesure les aspirations est négative dans le cas des travailleurs manuels, des jeunes sans diplôme et des contractuels, pour ne prendre que ces exemples, et positive chez les cadres d'entreprise, les diplômés universitaires et les chefs de PME. Ces constats indiquent que la satisfaction, comme état émotionnel positif ou négatif qui reflète une réponse affective à une situation d'emploi, se trouve en relation de détermination avec les aspirations. Elle définit la mesure dans laquelle les individus aiment leur travail et ce à quoi ils aspirent et constitue, en premier lieu, une réponse aux conditions effectives d'emploi et à la situation vécue au travail qui représentent, en dernière instance, les déterminants principaux de la satisfaction au travail et des aspirations professionnelles.

CONCLUSION

Les analyses présentées dans ce chapitre nous autorisent à avancer quelques constats mettant en évidence des tendances transversales qui caractérisent la population active et le monde contemporain du travail au Québec.

D'abord, il ressort de nos analyses que la signification première du travail réside dans la nature de ce qui est fait et de ce qui est vécu au travail : le travail a comme principale finalité le développement personnel, la reconnaissance pour ce qu'un individu fait au sein du milieu de travail, le développement de liens avec les autres, le vécu d'une activité signifiante et utile. Ainsi considéré, ce sont 58 % des travailleurs québécois qui inscrivent leur finalité principale du travail dans la nature même de l'expérience vécue au travail (réalisation personnelle, liens avec les autres, service à la collectivité) ou dans le besoin de reconnaissance, contre 42 % qui attribuent prioritairement au travail une finalité matérielle et économique. Cette situation remet en question la thèse selon laquelle nos sociétés, marquées par un vaste processus d'individuation, ne considèreraient le travail que comme un « résidu de vie utile » sans signification substantielle. Le travail reste un vecteur important de la réalisation personnelle et c'est sur cette base que les principes du management contemporain prônent l'engagement subjectif des travailleurs dans l'activité productive et mettent à profit les promesses de reconnaissance indexées sur l'engagement dans le travail.

4. Pour l'étude de la satisfaction, les chômeurs étaient interrogés au regard de leur dernier emploi.

De l'analyse des aspirations, on peut déduire, en deuxième lieu, que la tendance à la « naturalisation de la flexibilité » mise en évidence par le discours managérial possède une base solide chez les travailleurs québécois. Ainsi, la flexibilité numérique mesurée par l'exigence de la stabilité d'emploi apparaît fortement légitimée par la faiblesse de l'adhésion à une telle aspiration. La moitié seulement de la population active québécoise accorde de l'importance à la stabilité lors de la recherche d'un emploi. Une grande partie des travailleurs se soucient en plus grande mesure de la sociabilité et de l'épanouissement personnel et sont plus profondément à la recherche de sens dans l'activité de travail. Ils ne se contentent plus d'une situation stable, mais considèrent que le travail doit être conforme à leurs valeurs et à leur identité individuelle. De ce point de vue, les mobilités interentreprises, qui sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses, ne s'expliquent pas exclusivement dans le cadre des logiques argumentaires marchandes. Le fait de changer d'employeur peut être vu comme une aspiration à l'accomplissement personnel, la mobilité étant souvent réalisée sur un mode délibéré[5]. Cette situation remet sans doute en question le modèle actuel de reproduction sociale, qui n'impose plus aux nouvelles générations des schémas professionnels préétablis, mais propose une logique de mobilité et de recherche de sens dans le travail. Être inséré professionnellement ne signifie plus avoir un emploi stable, permanent à temps plein, dans une seule entreprise, mais occuper durablement, sur le marché du travail, des positions instables qui s'inscrivent dans la logique d'un accomplissement professionnel (Hamel, 2007 ; Vultur et Trottier, 2010).

En troisième lieu, on observe que la dynamique du statut d'emploi est fortement reliée à celle de la représentation du travail. Ainsi, le fait que la signification et les aspirations au travail varient plus en fonction du statut d'emploi qu'en fonction des variables classiques comme l'âge ou le genre montre que la situation vécue au travail structure de manière importante la relation que les individus entretiennent avec leur travail et leur entreprise ; c'est l'interprétation de cette situation, liée à la possibilité d'une trajectoire professionnelle ascendante, d'une carrière réussie et d'un accomplissement personnel qui expliquent le degré de satisfaction et les aspirations individuelles en matière d'emploi. En d'autres termes, c'est la vie que l'on mène au travail, que l'on évalue dans sa réalité concrète et que l'on projette dans l'avenir qui détermine, en premier lieu, le rapport au travail des individus.

5. Ce constat est notamment valable pour les jeunes générations. Voir à ce sujet Vultur (2011).

BIBLIOGRAPHIE

EASTERLIN, R.A. et E.M. CRIMMINS (1991). « Private materialism, personal self-fulfillment, family life and public interest : The nature, effects and causes of recent changes in the values of American youth », *Public Opinion Quarterly*, vol. 55, nº 4, p. 499-533.

EASTERLIN, R.A. et E.M. CRIMMINS (1997). « American youth are becoming more materialistic », dans T.N. Clark et M. Rempel (dir.), *Citizen Politics in Post-Industrial Societies*, Boulder, Westview Press, p. 67-78.

FORTIER, M. (1992). *L'éthique du travail : une réévaluation théorique et empirique*, Thèse de doctorat, Québec, Département des relations industrielles, Université Laval.

FURNHAM, A. ET M. ROSE (1987). « Alternative ethics : The relationship between the wealth, welfare, work, and leisure ethic », *Human Relations*, vol. 40, nº 9, p. 561-574.

GOLDTHORPE, J.H., D. LOCKWOOD, F. BECHHOFER et J. PLATT (1972). *L'ouvrier de l'abondance*, Paris, Seuil.

HAMEL, J. (2007). « Le rapport au travail de la "génération numérique" », dans S. Bourdon et M. Vultur (dir.), *Les jeunes et le travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 69-88.

HELLIWELL, J.F. (2005). *Mondialisation et bien-être*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

HERMAN, W.M. (1962). « Class concepts, aspirations and vertical mobility », dans G.L. Palmer (dir.), *The Reluctant Job Changer. Studies in Work Attachments and Aspirations*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, p. 115-151.

INGLEHART, R. (1977). *The Silent Revolution*, Londres, MacMillan.

INGLEHART, R. (1993). *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Paris, Economica.

INGLEHART, R. (1997). « The trend toward postmaterialist values continues », dans T.N. Clark et M. Rempel (dir.), *Citizen Politics in Post-Industrial Societies*, Boulder, Estivé Press, p. 57-83.

LALIVE D'ÉPINAY, C. (1998). « Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », dans M. De Coster et F. Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 67-94.

MERCURE, D. et M. VULTUR (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

NEVITTE, N. (1996). *The Decline of Deference : Canadian Value Change in Cross-National Perspective*, Peterborough, Broadview Press.

TCHERNIA, J.-F. (2005). « Les jeunes Européens, leur rapport au travail », dans O. Galland et B. Roudet (dir.), *Les jeunes Européens et leurs valeurs : Europe occidentale, Europe centrale et Europe orientale*, Paris, La Découverte, p. 205-227.

VULTUR, M. (2011). « Pratiques d'entreprise, stratégies d'insertion professionnelle et nouvelles configurations du marché du travail des jeunes », dans M. Vultur et D. Mercure (dir.), *Perspectives internationales sur le travail des jeunes*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 109-128.

VULTUR, M. et C. TROTTIER (2010). « Les trajectoires d'insertion professionnelle des jeunes Québécois diplômés de l'école secondaire », dans C. Papinot et M. Vultur (dir.), *Les jeunesses au travail. Regards croisés France-Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 257-280.

5

L'*ETHOS* CONTEMPORAIN DU TRAVAIL AU QUÉBEC

Une analyse des principaux facteurs de changement

– MARIE-PIERRE BOURDAGES-SYLVAIN

CE CHAPITRE PORTE SUR L'INFLUENCE DES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES, CONJONCTU-relles et culturelles sur l'*ethos* du travail des salariés québécois ; il présente les résultats d'une vaste enquête sur les facteurs de changement de l'*ethos* du travail, entendu comme « l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien » (Mercure et Vultur, 2010, p. 6). Les objectifs de ce chapitre sont doubles : il s'agit d'abord d'examiner la présence ou non de changements dans l'*ethos* du travail au Québec et, dans l'affirmative, de repérer les facteurs contribuant à un tel changement, plus particulièrement ceux liés à la vie personnelle et aux situations professionnelles vécues[1]. Les événements de la vie professionnelle

1. Le cadrage théorique, les grandes dimensions ainsi que les données s'inscrivent dans le cadre du projet de recherche dirigé par D. Mercure et M. Vultur, auquel j'ai collaboré ; dans le cadre de la présente analyse, j'ai examiné les données du point de vue de la signification du travail et des changements qui ont pu l'influencer. Bien que le projet de recherche initial incluait les facteurs liés à l'état de santé, seuls les facteurs liés à la vie personnelle et aux situations de travail vécues

sont-ils aussi déterminants que ceux de la vie personnelle dans le mouvement d'*ethos*[2] ? Basée notamment sur les données de l'Enquête sur les valeurs associées au travail menée par Daniel Mercure et Mircea Vultur, dont les principaux résultats ont été publiés dans *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, cette réflexion témoigne du caractère dynamique de l'*ethos* du travail et des principaux éléments présidant à sa transformation.

1. LA CONCEPTUALISATION : L'*ETHOS* DU TRAVAIL ET SES PRINCIPALES DIMENSIONS

Le concept d'*ethos* se caractérise par son caractère polysémique ; dans la tradition des théories wébériennes, plusieurs auteurs en ont formulé leur propre définition. Lalive d'Épinay, notamment, l'appréhende comme un produit sociohistorique : il le définit comme un « système de croyances, valeurs et modèles les plus fondamentaux d'un type de société ou d'un groupe social, système qui oriente et balise le comportement individuel ou collectif » (Lalive d'Épinay, 1991, p. 167). D'aucuns se sont intéressés à la distinction entre « *ethos* », « éthique » et « morale » ; pour Scheler (1955), l'éthique renvoie à un système théorique et conceptuel, l'*ethos* se matérialisant dans la pratique et décrivant un ordre normatif, un ensemble de principes qui dicte les conduites. La position de Buscher (1993) est similaire : il lie l'*ethic* à des arguments philosophiques normatifs et l'*ethos* à des éléments descriptifs. Isambert, Ladrière et Terrenoire, pour leur part, considèrent l'*ethos* comme un synonyme de mœurs, un « ensemble plus ou moins systématisé de conduites où se retrouvent précisément les trois niveaux désignés habituellement par "mœurs", "normes" et "valeurs", ceux-ci pouvant être implicites » (Isambert *et al.*, 1978, p. 327) ; l'éthique se manifeste lorsque l'*ethos* est porté en un discours. La définition fonctionnaliste de Siegel se démarque par sa neutralité culturelle et historique :

> [F]ormellement, nous définirons l'éthique du travail pour un individu (ou pour un groupe d'individus plus ou moins homogène), comme une valeur ou croyance (ou un ensemble de valeurs ou de croyances) concernant la place du travail dans sa vie et qui *a*) soit sert de guide conscient aux conduites ou *b*) soit est simplement impliquée dans les attitudes et les comportements observables (Siegel, 1983, p. 28-29).

seront ici présentés ; pour tous les détails concernant l'influence d'un changement dans l'état psychologique ou physique sur l'*ethos* du travail ainsi que pour la méthodologie, les données et l'analyse des résultats, voir Bourdages-Sylvain, 2008.

2. L'expression « mouvement d'*ethos* » est ici employée pour référer à une modification de la centralité ou de la finalité du travail, les deux dimensions choisies pour décrire les changements d'*ethos*.

Pour notre part, comme mentionné précédemment, nous préférerons la définition de Mercure et Vultur (2010), du fait que nos analyses se fondent en grande partie sur leurs travaux. Suivant leur cadrage théorique, nous avons appréhendé le concept d'*ethos* du travail à partir de ses deux grandes dimensions, soit la centralité et la finalité du travail. La centralité[3] témoigne de l'importance que revêt le travail, et ce, indépendamment de la finalité : inspirés par les enseignements de Dubin et Goldman (1972), nous avons retenu que la centralité se déclinait en deux angles d'approche, selon qu'elle est absolue ou relative. La centralité absolue témoigne, de façon générale, de l'importance qu'accorde l'acteur à l'activité professionnelle ; la centralité relative concerne la place de l'activité professionnelle dans la vie en général. Elle est donc évaluée en fonction des autres sphères du quotidien, que ce soit la famille, les loisirs, les engagements ou tout autre domaine d'importance aux yeux de l'acteur. Dans le cadre de notre étude, nous y accorderons trois niveaux, selon que le travail revêt une importance prioritaire, centrale ou périphérique. D'aucuns ont soutenu que les mutations culturelles qui ont marqué la société québécoise depuis la Révolution tranquille se sont soldées par un changement de valeurs, de sorte que le travail aurait subi un changement de centralité dans l'échelle de valeurs des Québécois (Fortier, 1992 ; Tremblay, 2008). L'activité professionnelle est-elle toujours une sphère de vie importante pour les travailleurs québécois ? Comme nous le verrons dans la section suivante, qui présente les principaux résultats de notre étude, il appert que le travail constitue encore aujourd'hui une sphère d'activité centrale dans la vie des Québécois, bien que sa place soit susceptible de changer au gré des événements qui surviennent dans la vie professionnelle et personnelle.

La seconde dimension retenue pour circonscrire l'*ethos* du travail est la finalité, qui témoigne des différentes valeurs et significations qu'un individu associe au travail. Le questionnaire duquel nos données sont tirées y attribuait cinq grandes significations, selon que le travail soit lié d'abord et avant tout à des fins économiques, à la réalisation personnelle, à des dynamiques relationnelles, au devoir, à la reconnaissance ou au prestige. Au terme de l'étude, il est apparu que les dimensions expressives et économiques du travail sont sans contredit les principales motivations qui incitent les Québécois à travailler ; en effet, plus de 70 % d'entre eux lient le travail soit à la réalisation personnelle, soit à l'argent. Cette tendance est en cohérence avec une hypothèse largement répandue dans la littérature, qui soutient le passage d'une éthique

3. Parmi les études ayant porté sur la centralité du travail, mentionnons notamment celle de Herzberg *et al.* (1993) sur les facteurs d'influence de la satisfaction, selon leur nature intrinsèque ou extrinsèque à la tâche ; celle de Goldthorpe *et al.* (1972) sur les formes d'orientation au travail, instrumentale, bureaucratique et solidariste, que l'on peut respectivement associer à l'ouvrier de l'abondance, à l'employé salarié et à l'ouvrier traditionnel, ainsi que les travaux de Dubin et Goldman (1972) sur le concept d'intérêt central dans la vie (*central life interest*), qui contribue à expliquer comment un individu parvient, dans un monde complexe, à assurer une certaine cohésion intérieure.

du devoir (en écho à l'éthique protestante décrite par Weber) à une éthique de la réalisation de soi[4]. Ainsi, au bénéfice de nos analyses, nous ne nous intéresserons qu'aux résultats qui concernent ces deux finalités, qui associent le travail soit à une source de réalisation personnelle, soit à des fins exclusivement économiques.

2. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE, LE CORPUS DE DONNÉES ET LA MÉTHODE D'ANALYSE

L'*ethos* du travail d'un individu est-il un concept immuable ou dynamique ? L'étude des mouvements de centralité et de finalité a d'abord et avant tout montré que l'*ethos* est susceptible de varier tout au long de la vie professionnelle ; plus encore, elle a permis de circonscrire certains processus présidant à sa transformation. Les analyses qualitatives et quantitatives ont également permis d'établir que les événements vécus dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle[5] agissent différemment sur la centralité et sur la finalité du travail. En effet, cette étude se caractérise par son approche méthodologique mixte ; d'abord, les résultats de l'enquête par questionnaire « Enquête sur les valeurs associées au travail[6] » furent analysés. Le questionnaire abordait le thème du changement d'*ethos* en termes de centralité et de signification du travail : le participant devait notamment indiquer s'il avait modifié l'importance et la signification accordées au travail au cours de sa carrière et, dans l'affirmative, indiquer les facteurs de vie personnelle ou professionnelle en cause. Cette première étape a permis de brosser un portrait statistique général du changement d'*ethos* et de l'influence des événements personnels et professionnels impliqués.

---

4. De nombreux travaux soutiennent l'hypothèse d'un passage à une éthique de la réalisation de soi ; sous l'influence des thèses de Maslow (1943), Buccholz (1978a et b) évoque l'émergence d'un système de croyances humanistes pour témoigner d'une volonté de plus en plus généralisée d'épanouissement par le travail. Fortier (1992) observe également une individualisation des significations du travail, tout comme Lalive d'Épinay (1991 ; 1998), qui soutient l'hypothèse de l'émergence d'une éthique de la réalisation personnelle. Nous ne saurions nous référer à la finalité du travail sans mentionner les travaux du Meaning of Working International Research Team (1987), qui ont également noté l'importance des dimensions expressives du travail.
5. En ce qui concerne les facteurs de changement de l'*ethos*, deux ordres de facteurs ont été retenus : les facteurs liés à la vie personnelle (qui témoignent essentiellement d'un changement dans la vie conjugale et familiale, dans les loisirs, les engagements ou dans toute autre sphère d'activité du hors-travail) et ceux liés aux situations de travail vécues, que ce soit au niveau du contenu (intérêt de la tâche, autonomie et réalisation de soi), du climat (relations avec les collègues et l'employeur) ou des conditions de travail, qu'elles soient matérielles (salaire, promotions, sécurité) ou de confort (horaire, charge de travail).
6. L'enquête dirigée par Mercure et Vultur (2010) a été menée auprès d'un échantillon aléatoire représentatif de 1 000 travailleurs et chômeurs de 18 ans et plus, selon la technique d'échantillonnage probabiliste. L'échantillon, généré par l'entreprise spécialisée Échantilloneur ASDE, est donc représentatif de la population québécoise et l'on retrouve, moyennant certaines modifications quant au poids de certaines variables, les caractéristiques de la population dans le corpus.

Dans un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées auprès de 52 travailleurs issus de différentes catégories socioprofessionnelles furent menées afin de construire un échantillon raisonné[7] mettant en relief le lien entre *ethos* du travail, parcours de vie et parcours professionnel. Le participant était d'abord invité à faire une genèse de son parcours professionnel, en insistant sur les événements, ruptures et tournants susceptibles d'avoir influencé son rapport au travail. La seconde section permettait de circonscrire l'*ethos* du travail : l'interviewé devait décrire la place qu'il accordait au travail par rapport aux autres domaines de la vie, les principales significations qu'il accordait à l'activité professionnelle et les différents événements personnels et professionnels qui avaient contribué au façonnement d'une telle vision du travail. Ce volet qualitatif a donc contribué à identifier les facteurs de vie personnelle et professionnelle qui peuvent contribuer à un changement de la centralité ou de la finalité accordée au travail, et, de façon plus générale, à saisir le sens que les individus accordent à leur activité professionnelle et personnelle selon leur sensibilité, leur subjectivité. La démarche d'analyse s'est décomposée en deux temps : nous avons d'abord étudié ce qui dans la vie personnelle est susceptible de mener à un changement d'*ethos* du travail, c'est-à-dire que nous avons observé la façon dont les événements liés à la famille, au couple, aux loisirs et aux autres engagements sont susceptibles de faire varier à la hausse ou à la baisse la centralité, ou de faire changer la finalité. La même logique d'analyse a été employée pour observer comment les situations de travail vécues sont susceptibles d'influencer la centralité et la finalité du travail.

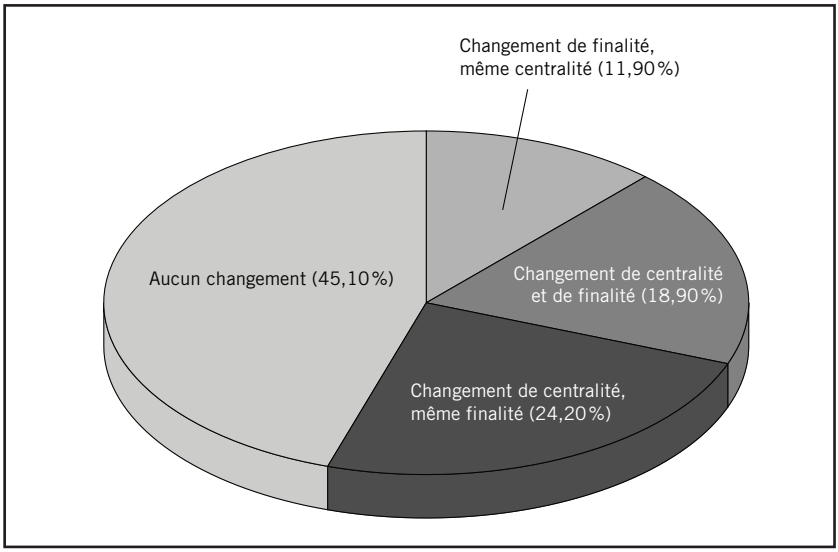
3. LES FACTEURS DE CHANGEMENT DE L'*ETHOS* DU TRAVAIL

Les analyses qualitatives et quantitatives confirment le caractère dynamique de l'*ethos* du travail, qui est susceptible de varier au gré des événements de la vie personnelle et professionnelle. En effet, elles indiquent que le changement d'*ethos* est un phénomène qui touche plus de la moitié des travailleurs québécois ; comme le montre la figure 5.1, près de 55 % d'entre eux ont connu une modification quant au niveau de centralité ou de finalité, critères retenus pour caractériser un changement d'*ethos*. Le fait de revoir à la fois la centralité et

7. L'échantillonnage repose sur le croisement de trois critères liés au statut d'emploi : 1) les catégories de la nomenclature classique de Statistique Canada (N 71-5430GIF), soit actif occupé et actif inoccupé ; 2) la distinction entre emplois stables et instables, selon le statut formel (contrat à durée indéterminée ou déterminée) ; 3) deux formes de travail atypiques, soit celle fondée sur le temps de travail atypique et celle concernant les contrats atypiques. L'échantillon raisonné construit contient donc sept catégories socioprofessionnelles, classées en trois groupes selon le statut d'emploi : 1) personnes actives occupées : *a*) chef de petite, moyenne ou grande entreprise ; *b*) cadre supérieur, membre d'une profession libérale ou professionnel ; *c*) cadre intermédiaire, semi-professionnel, technicien ; *d*) employé de bureau, vendeur, employé de service, travailleur de métier, travailleur manuel ; 2) personnes actives occupées en travail atypique : *a*) travailleur autonome ; *b*) contractuel ; 3) personnes actives sans emploi : *a*) chômeur.

la finalité est toutefois moins courant : 18,9 % des travailleurs ont modifié au cours de leur carrière tant l'importance que la signification du travail. L'ampleur du changement – qui implique des modifications quantitatives et qualitatives du rapport au travail – contribue à expliquer la tendance.

FIGURE 5.1. CHANGEMENT GLOBAL DE L'*ETHOS* DU TRAVAIL



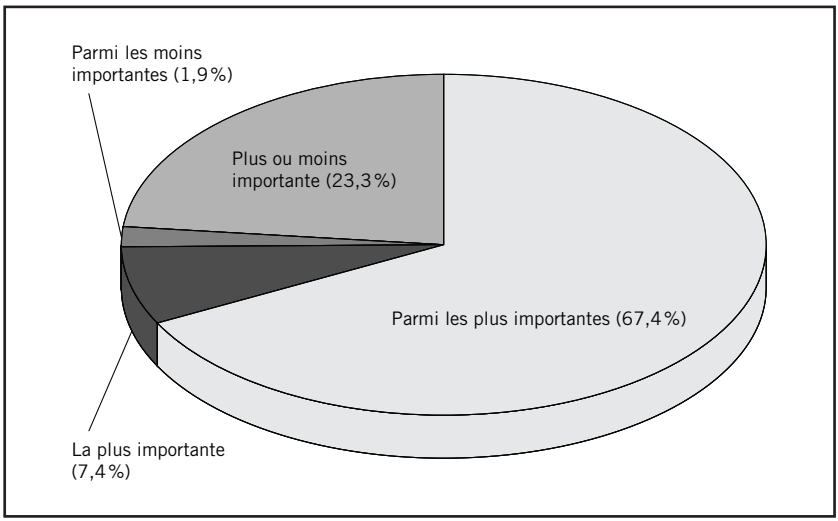
Source : *Enquête sur les valeurs associées au travail* (Mercure et Vultur, 2010).

De même, l'analyse révèle que la centralité du travail est un concept plutôt instable : les travailleurs québécois sont susceptibles de revoir l'importance qu'ils accordent au travail dans une proportion de 43,1 %. En revanche, la proportion des travailleurs qui revoient le sens du travail au cours de leur parcours professionnel est nettement moindre : elle ne touche que 30,8 % de la population active. Ce résultat est intéressant en ce qu'il confirme que la finalité du travail semble plus ancrée que la centralité ; le sens que l'on accorde à l'activité professionnelle serait moins sujet à varier que l'importance qui, elle, est susceptible de s'ajuster aux situations de la vie personnelle et professionnelle. À ce sujet, les données ont révélé que la centralité du travail était fortement influencée par les facteurs externes au travail, alors que la finalité était plus fortement liée à des facteurs propres au travail. En effet, les résultats montrent que la vie personnelle influence grandement l'importance, alors que les situations professionnelles ont un effet plus prononcé sur la finalité. Ceci constitue une observation majeure qui confirme que les mouvements de centralité et de finalité obéissent à des processus singuliers. Voyons maintenant plus en détail les facteurs qui font varier la centralité du travail.

3.1. L'INFLUENCE DES ÉVÉNEMENTS DE LA VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE SUR LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL

Les résultats quant à la valeur accordée au travail dans la vie en général indiquent que l'univers professionnel occupe une place importante dans l'échelle de valeurs des Québécois. À la question « Quelle valeur accordez-vous au travail dans votre vie en général ? », près de 75 % d'entre eux ont affirmé que le travail se classait au moins parmi leurs valeurs les plus importantes. Malgré cette forte valorisation du travail, on ne peut manquer de souligner que près d'un Québécois sur quatre estime que celui-ci est plus ou moins important. Seulement 1,9 % des répondants le classent parmi les valeurs les moins signifiantes.

FIGURE 5.2. NIVEAU D'IMPORTANCE ACCORDÉ AU TRAVAIL PAR LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE



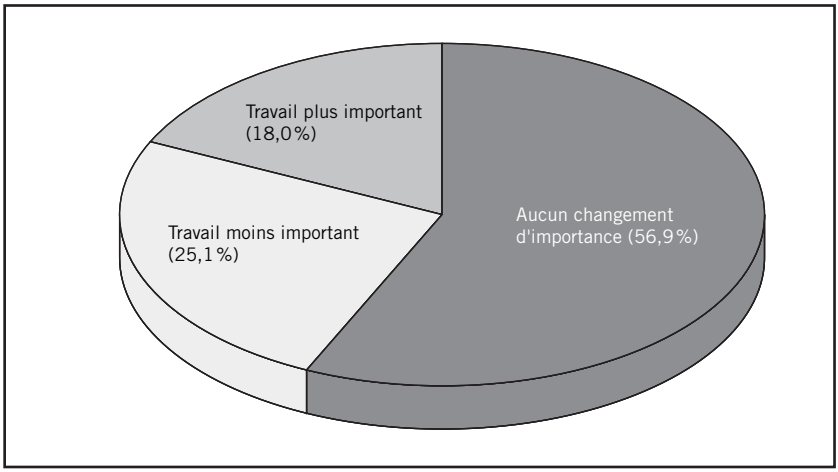
Source : *Enquête sur les valeurs associées au travail* (Mercure et Vultur, 2010).

L'analyse des données indique toutefois que la hiérarchisation des valeurs est appelée à changer tout au long de la vie professionnelle ; en effet, les Québécois ont revu l'importance qu'ils accordaient au travail dans une proportion de 43,1 % depuis le début de leur vie professionnelle (figure 5.3). La tendance la plus généralisée est d'accorder une moins grande importance à l'activité professionnelle : 25,1 % ont connu un tel glissement. Le phénomène inverse est observable chez 18 % de la population.

Quelle est l'influence de la vie personnelle et des situations de travail vécues sur de tels mouvements ? La figure 5.4 présente quelques données comme autant de pistes de réflexion sur la question. D'abord, on remarque que les événements de la vie privée sont en cause dans une forte proportion

des changements d'importance, devançant les changements dans l'activité de travail par près de 20 points de pourcentage. En effet, les événements survenant dans la vie privée sont en cause dans 62,2 % des mouvements de centralité, alors que les conditions, le contenu et le climat de travail ne permettent d'expliquer respectivement que 43 %, 40,7 % et 38,9 % des changements d'importance. Fait intéressant, les données montrent que les changements qui surviennent dans la vie privée sont plus susceptibles de mener à une diminution de l'importance accordée au travail : ils sont en cause dans 69,1 % des baisses de l'importance, contre 57,2 % des hausses. On notera que les événements qui surviennent dans la vie professionnelle ont généralement l'effet inverse : les situations de travail vécues incitent plus souvent à augmenter l'importance accordée au travail.

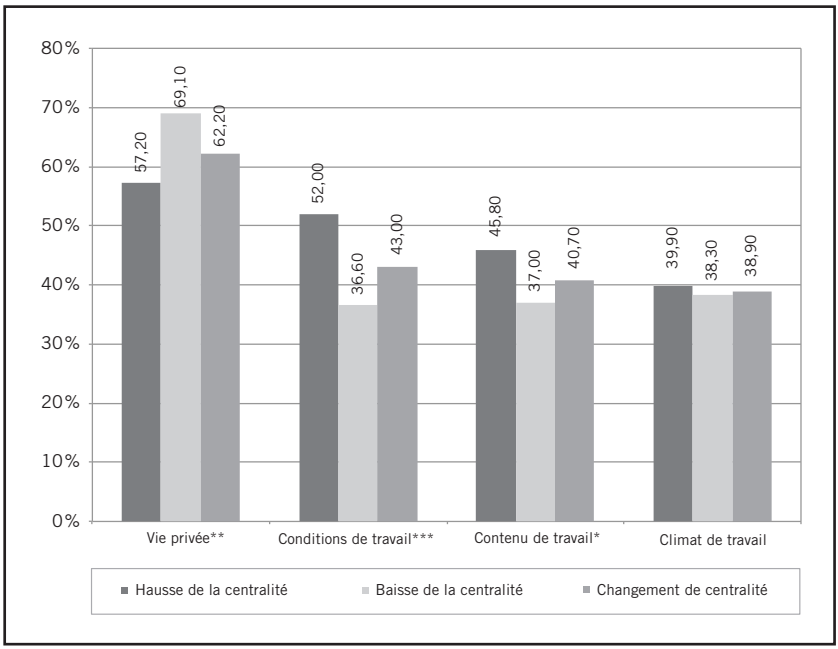
FIGURE 5.3. CHANGEMENT DE CENTRALITÉ DU TRAVAIL DEPUIS LA FIN DES ÉTUDES CHEZ LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE



Source : *Enquête sur les valeurs associées au travail* (Mercure et Vultur, 2010).

Les entrevues que nous avons menées auprès de travailleurs ayant modifié l'importance accordée au travail permettent d'explorer certains processus en cause. La baisse de la centralité du travail résultant de changements dans la vie personnelle s'explique notamment par des questions statutaires : une modification dans le statut matrimonial, un intérêt nouveau pour des engagements sociaux ou l'approche de la retraite sont autant de situations évoquées pour revoir la hiérarchisation des valeurs, bien souvent au détriment du travail. Ces changements impliquent généralement une modification du statut social : on peut penser que le fait de jouer un nouveau rôle social qui comble les besoins de sociabilité, de reconnaissance ou d'épanouissement personnel est un facteur pouvant inciter à diminuer l'importance accordée au travail.

FIGURE 5.4. LES CAUSES D'UN CHANGEMENT DE CENTRALITÉ CHEZ LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE



Différences statistiquement significatives aux seuils de 0,1*, 0,05** et 0,01***.
Source : Analyse des données de l'*Enquête sur les valeurs associées au travail* (Mercure et Vultur, 2010).

Une précision s'impose quant au statut parental : il peut inciter tant à hausser qu'à diminuer l'importance du travail. En effet, pour certains, l'arrivée d'un enfant invite à revoir la hiérarchie des valeurs au profit de la famille. Ce changement de centralité s'accompagne parfois d'un changement de finalité, le travail devenant essentiellement un instrument financier au service de la famille. Toutefois, nos entrevues ont montré que cet événement peut avoir l'effet contraire, à savoir que le fait de devenir parent peut inciter à hausser l'importance du travail. Des raisons économiques sont souvent en cause : la hausse des charges financières et le besoin de sécurité sont autant de facteurs justifiant un tel mouvement. Les besoins de la famille peuvent entraîner une inhibition des ambitions professionnelles, de sorte que les conditions extrinsèques auront plus de poids dans les critères de satisfaction que le contenu. Or, les motifs économiques ne sont pas les seuls à expliquer le mouvement ; en effet, des facteurs identitaires peuvent également être en cause. Cette tendance semble particulièrement toucher les jeunes mères. En effet, plusieurs d'entre elles nous ont confié que le travail – bien qu'il ne prenait plus nécessairement autant de temps dans leur vie quotidienne – était aujourd'hui plus important du fait qu'il leur permettait d'accéder à une identité sociale reconnue et valorisée. La distinction entre la centralité relative et absolue contribue à

expliquer ce phénomène : quantitativement, il est possible que le travail soit aujourd'hui moins important. Il ne l'est pas moins d'un point de vue absolu : le travail, en ce qu'il permet d'accéder à une identité sociale valorisée, de combler les besoins de réalisation, de prestige ou de sociabilité, peut devenir qualitativement plus important.

Bien qu'elles contribuent à expliquer les mouvements de centralité dans une moins large mesure que les événements de la vie personnelle, les situations de travail vécues mènent généralement à une hausse de l'importance du travail. Un changement dans les conditions ou le climat de travail incitent généralement le travailleur à hausser l'importance du travail dans sa vie. Parmi le groupe qui considère que le travail est aujourd'hui plus important, les travailleurs de 18 à 35 ans, les célibataires sans enfant, les employés occasionnels, à contrat, saisonniers ou sur appel, les cadres supérieurs ainsi que les professionnels sont surreprésentés[8]. Des changements positifs sont généralement en cause : un enrichissement de la nature du travail, une bonification des conditions ou le fait de vivre une expérience émotive forte sont autant de raisons évoquées pour justifier la hausse. Or, les entrevues ont montré que des changements négatifs pouvaient également jouer un rôle : lorsque des événements menacent la sécurité ou le statut d'emploi, certains travailleurs accorderont une plus grande importance au travail, tout en érigeant des cloisons entre leur vie professionnelle et personnelle. La finalité économique du travail risque alors de prendre le dessus sur les significations expressives. Des questions identitaires contribuent à expliquer le phénomène : face à la menace de la fin du travail, il se peut que l'activité professionnelle devienne plus importante, tant pour des motifs de sociabilité et d'économie que d'identification et d'individuation. Au contraire, le fait de ne pas être reconnu, d'avoir des valeurs opposées à celles de l'entreprise ou de voir ses tâches se dégrader sont autant de situations qui peuvent mener à une diminution de la centralité, notamment chez les travailleurs qui ne parviennent pas à combler leurs aspirations professionnelles ou leurs besoins de réalisation par la nature de leur travail. On peut supposer que la baisse de la centralité soit une forme de désengagement du travail conséquente des nouvelles normes managériales, qui incitent à une forte mobilisation sans garantir la pérennité de la transaction subjective qui lie le travailleur à l'employeur.

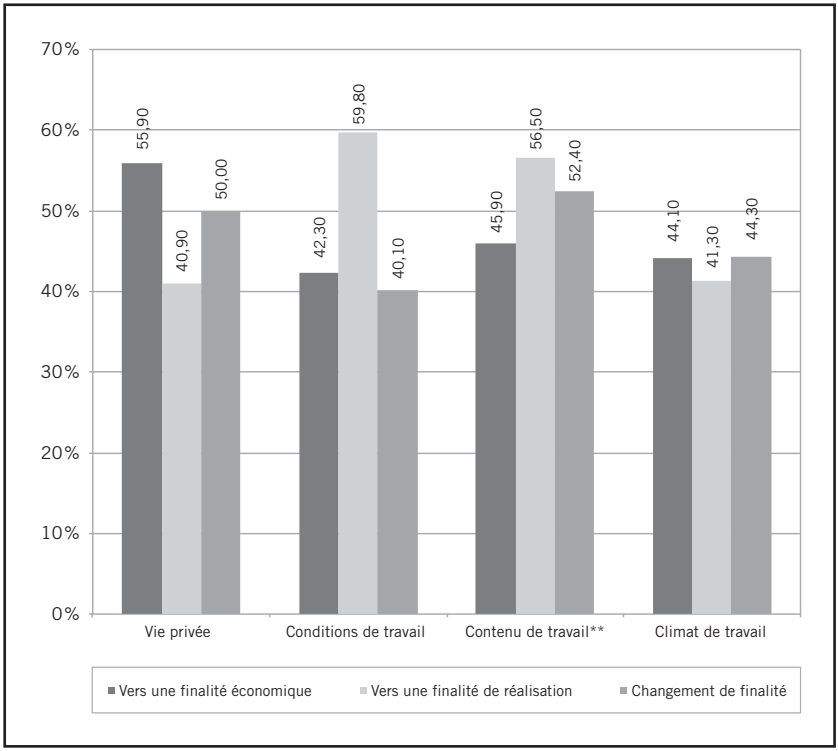
3.2. L'INFLUENCE DES ÉVÉNEMENTS DE LA VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE SUR LA FINALITÉ DU TRAVAIL

La finalité du travail, pour sa part, est généralement plus stable que la centralité ; comme nous l'avons évoqué précédemment, le fait de changer les valeurs associées au travail implique une modification qualitative engageante pour le travailleur. Qu'en est-il de l'influence des événements de la vie personnelle et

8. Pour plus de détails quant aux différences socioéconomiques, voir Bourdages-Sylvain (2008).

des situations de travail vécues sur la signification du travail ? La figure 5.5 témoigne de la force de la nature du travail sur la finalité ; en effet, on peut voir qu'un changement dans le contenu du travail est le facteur qui explique la plus forte proportion de glissements de finalité (52,4 %), devançant même les événements de la vie privée (50 %) ; des changements dans les conditions et le climat de travail ne sont évoqués que dans 40,1 % et 44,3 % des cas. Cette importance du contenu intrinsèque de l'activité professionnelle constitue, à nos yeux, une observation majeure.

FIGURE 5.5. LES CAUSES D'UN CHANGEMENT DE FINALITÉ CHEZ LA POPULATION ACTIVE QUÉBÉCOISE



Différences statistiquement significatives aux seuils de 0,1*, 0,05** et 0,01***.
Source : Analyse des données de l'*Enquête sur les valeurs associées au travail* (Mercure et Vultur, 2010).

Nos analyses montrent que les événements qui surviennent dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle n'ont pas la même influence sur la finalité du travail. C'est ainsi, notamment, que les mouvements vers une signification économique sont davantage expliqués par des changements dans la vie privée (55,9 %), alors que des changements dans le contenu et les conditions de travail conduisent plus fortement à une finalité plus expressive du travail (56,5 % et 59,8 %). Les analyses qualitatives contribuent à expliquer

les processus en cause. L'effet d'âge explique en partie le mouvement vers une plus grande importance de la finalité économique du travail : la hausse des responsabilités financières et le besoin de sécurité, nous l'avons vu, peuvent inciter à renoncer aux significations expressives du travail, qui devient avant tout une façon de combler les besoins de la famille. Il en va de même pour certains travailleurs âgés, qui accorderont une plus grande importance aux conditions salariales afin de s'assurer un confort matériel et une sécurité en vue de la retraite. Des éléments statutaires n'y sont pas non plus étrangers : sachant que le travail ne sera bientôt plus un vecteur d'identification, certains s'investiront dans d'autres sphères de leur vie pour combler leurs besoins de socialisation, de reconnaissance et d'épanouissement.

Du point de vue de l'influence des situations de travail vécues, on remarque que les mouvements vers une finalité économique semblent fortement influencés par des situations de travail négatives. Le contenu constitue la dimension du travail la plus influente, puisque 45,9 % des gens qui accordent aujourd'hui la primauté aux conditions de travail attribuent ce fait notamment à une modification dans leurs tâches : le mouvement résulte souvent d'une dégradation de la nature du travail, qui ne permet plus de combler leurs aspirations. Le fait de connaître une insertion professionnelle difficile, une précarité d'emploi, ou de ne pas avoir comblé ses ambitions professionnelles peut avoir des conséquences similaires : un décalage entre les attentes et la réalité vécue dans le marché du travail peut inciter à accorder la primauté aux sphères d'activités personnelles. On peut penser que les nouvelles normes managériales fondées sur la flexibilité sont en cause ; les stratégies déployées pour rendre le travailleur responsable, imputable et polyvalent menacent souvent le contenu, l'essence même de l'activité professionnelle. Elles peuvent également engendrer un stress, du fait que les travailleurs sont désormais responsables de leur sécurité d'emploi et de leur employabilité : il en résulte souvent une perte du sens expressif du travail, qui risque de devenir essentiellement un instrument au service de la vie privée.

Les travailleurs qui, au contraire, voient leurs possibilités de créativité par l'activité professionnelle s'accroître auront tendance à démontrer une plus grande expressivité au travail : de fait, ce sont généralement des situations de travail positives qui sont évoquées pour justifier le passage à une finalité plus expressive du travail. La nature du travail n'est pas la seule variable en cause : un changement dans les conditions de travail est mentionné dans 59,8 % des mouvements vers une recherche de réalisation par le travail, une proportion qui devance celle du contenu (56,5 %). Cette tendance pourrait s'expliquer par le fait que la sécurité semble représenter la principale condition d'accès aux finalités expressives : un travailleur qui voit ses conditions bonifiées et sa sécurité d'emploi et des conditions salariales assurées pourra être encouragé à faire du travail un lieu de réalisation personnelle. Il en va de même pour

celui qui bénéficie d'une grande autonomie, qui développe un intérêt pour le contenu, et pour celui qui comble ses besoins de reconnaissance et de sociabilité par le travail : le travail peut constituer un lieu de réalisation par lequel sont comblés les besoins d'individualisation et d'identification.

En somme, au chapitre des situations de travail vécues, nos analyses ont montré qu'une détérioration des conditions, du contenu et du climat de travail est plus susceptible de mener à un mouvement vers une finalité économique, alors qu'une bonification de ces aspects – notamment quant aux conditions de travail – est plus à même d'engendrer un glissement vers une finalité expressive. Cette observation ne va pas sans soulever certaines interrogations quant aux normes managériales contemporaines, qui portent un discours émancipatoire glorifiant la quête de réalisation personnelle par le travail. À ce chapitre, le discours managérial nous semble paradoxal, du fait qu'il incite à la mobilisation de la subjectivité des travailleurs sans pour autant leur garantir la pérennité de la sécurité salariale et de la sécurité d'emploi. En effet, la mobilisation est souvent présentée comme la principale stratégie managériale assurant la compétitivité dans un environnement économique incertain et mondialisé (Tremblay et Wils, 2005). Selon le discours managérial, la mobilisation concourrait à la fois aux intérêts individuels liés à la quête d'épanouissement personnel et, par son influence positive sur la productivité, aux intérêts entrepreneuriaux : elle est décrite comme le chaînon manquant, le point de salut résolvant le paradoxe fondamental des organisations appelées à contribuer à l'émancipation de l'homme et à la quête de profit (Tremblay et Wils, 2005). Pourtant, confrontées à une économie mondialisée, incertaine, risquée, les entreprises adoptent une série de mesures fondées sur la flexibilité qui remettent en question la logique de la carrière et la sécurité d'emploi (Linhart, 2008 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Sennet, 1998 ; Stroobants, 1993 ; Veltz, 2000). Ainsi, pour un nombre croissant de travailleurs, la pérennité des besoins physiologiques et de ceux liés à la sécurité salariale et à la sécurité d'emploi n'est plus assurée par l'organisation, qui ne garantit pas non plus l'immuabilité de la transaction subjective qui les unit. Il est donc difficile – pour ne pas dire illusoire – de penser que ces travailleurs adhéreront aux objectifs organisationnels au point d'en faire des enjeux personnels et qu'ils feront du travail un lieu où combler leurs besoins de réalisation, de reconnaissance, d'estime et d'appartenance.

* * *

En plus de témoigner du caractère dynamique de l'*ethos* du travail, l'étude des déplacements de la centralité et de la finalité du travail a permis de circonscrire les principaux facteurs présidant à sa transformation. À partir de ses deux dimensions, nous avons pu identifier les facteurs et les situations susceptibles d'entraîner un changement d'*ethos*. D'abord, nous avons vu que la centralité est particulièrement sujette au changement, dans la mesure où elle

concerne un niveau d'intensité : la sphère professionnelle varie en importance selon les besoins financiers et les exigences de réalisation, de reconnaissance et de sociabilité des travailleurs. La finalité accordée au travail, pour sa part, est plus stable ; le mouvement de signification est d'ordre qualitatif et semble plus engageant. Il témoigne souvent d'un véritable changement d'*ethos* du travail. L'analyse montre également que les situations de travail vécues et les événements de la vie agissent de façon singulière sur l'*ethos* du travail. Les modifications qui surviennent dans les sphères privées semblent plus déterminantes sur la centralité, alors que les situations de travail sont plus susceptibles de faire varier la finalité du travail. Un travailleur qui subit des changements négatifs dans ses conditions de travail aura tendance à accorder une plus grande importance au travail, tout en érigeant des cloisons entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle : la finalité économique du travail risque alors de prendre le dessus sur celle de nature expressive. Pour leur part, les événements positifs tels qu'un enrichissement du contenu et une bonification des conditions sont susceptibles de provoquer un mouvement vers une plus grande recherche de réalisation. Ainsi, un individu qui voit ses conditions et son contenu de travail enrichis peut être encouragé à faire du travail un lieu de réalisation personnelle. En somme, l'étude montre que la centralité est surtout liée à des facteurs externes au travail et la finalité, à des facteurs propres au travail. Loin de se présenter comme des pôles opposés, les fonctions utilitaires et expressives du travail semblent être des finalités complémentaires : les acteurs en font un agencement, qui se modifie au gré des événements qui surviennent dans leur vie privée et professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

BOURDAGES-SYLVAIN, M.-P. (2008). *Facteurs de changement de l'*ethos *contemporain du travail*, Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval.

BUCCHOLZ, R. (1978a). « An empirical study of contemporary beliefs about work in American society », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, nº 2, p. 567-587.

BUCCHOLZ, R. (1978b). « The work ethic reconsidered », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 31, nº 4, p. 450-460.

BUSCHER, M. (1993). « The work ethic and the work ethos : The importance of ethical arguments for the politics of transition to the market », *Russian Studies in Philosophy*, vol. 32, nº 1, p. 76-82.

DUBIN, R. et D. GOLDMAN (1972). « Central life interests of American middle managers and specialists », *Journal of Vocation Behavior*, vol. 2, nº 2, p. 133-141.

FORTIER, M. (1992). *L'éthique du travail : une réévaluation théorique et empirique*, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval.

GOLDTHORPE, J.H. *et al.* (1972). *L'ouvrier de l'abondance*, Paris, Seuil.

HERZBERG, F., B. MAUSNER et B.B. SNYDERMAN (1993). *The Motivation to Work*, New Brunswick, Transaction Publishers.

ISAMBERT, F., P. LADRIÈRE et J.P. TERRENOIRE (1978). « Pour une sociologie de l'éthique », *Revue française de sociologie*, vol. XIX, p. 323-339.

LALIVE D'ÉPINAY, C. (1991). « Les fondements mythiques de l'*ethos* du travail. Contribution à une théorie du mythe dans la société moderne », *Archive des sciences sociales des religions*, vol. 36, nº 75, p. 153-170.

LALIVE D'ÉPINAY, C. (1998). « Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours », dans M. De Coster et F. Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 67-94.

LINHART, D. (2008). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Erès.

MASLOW, A.H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.

MERCURE, D. et M. VULTUR (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1987). *The Meaning of Working*, Londres, Academic Press.

SCHELER, M. (1955). *Le formalisme en éthique*, Paris, Gallimard.

SENNET, R. (1998). *The Corrosion of Character : The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, Norton.

SIEGEL, I. (1983). « Work ethic and productivity », dans J. Barbash (dir.), *The Work Ethic : A Critical Analysis*, Madison, IRRA, p. 25-42.

STROOBANTS, M. (1993). *Sociologie du travail*, Paris, Nathan Université.

TREMBLAY, D.G. (2008). *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie. L'aménagement et la réduction du temps de travail*, Montréal, Saint-Martin.

TREMBLAY, M. et T. WILS (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, nº 2, p. 30-39.

VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

PARTIE 2

DES RAPPORTS DE TRAVAIL À RECONSTRUIRE

6

LE TRAVAILLEUR RÊVÉ DES MANAGERS FRANÇAIS

– DANIÈLE LINHART

LE MANAGEMENT FRANÇAIS S'EST FIXÉ POUR MISSION DE MÉTAMORPHOSER SES SALA-riés de manière à les rendre plus adaptés aux nouvelles donnes de la concurrence économique et, plus récemment, aux contraintes du capitalisme financier. Car il est dans son ensemble convaincu qu'il a en héritage de la période antérieure, notamment celle des Trente Glorieuses, une population de salariés plus rétive, plus rebelle, plus difficile à gérer que celle des autres pays occidentaux concurrents. Il a cette conviction, partagée par une bonne partie de l'opinion publique, que les salariés français sont enclins à se mettre dans les rails de la contestation, de la confrontation, voire de la lutte des classes, qu'ils sont farouchement arc-boutés sur leurs acquis, avec une solide propension à faire grève, ou encore qu'ils n'en font qu'à leur tête, persuadés d'avoir toujours raison (selon la logique de l'honneur professionnel dont parle Philippe d'Iribarne, 1989). Il faut dire que les salariés cumulent historiquement bien des travers du point de vue de leurs employeurs ; la France est un pays où le

parti communiste a représenté une réelle force politique dans l'après-guerre, où le syndicalisme (particulièrement la CGT) était fortement conflictuel, où le travail cristallise plus vivement qu'ailleurs les passions (Davoine et Méda, 2008), représente un enjeu politique, symbolique, plus prégnant, et où la réduction de la durée du travail est parmi les plus fortes. Il y a parmi les décideurs politiques depuis les années 1980 une réelle tendance à considérer que les Français sont enclins à en faire le moins possible et qu'ils doivent réviser sérieusement leur rapport au travail. Cela a commencé avec l'émission *Vive la crise*, animée par Yves Montand et relayée par Libération (le 22 février 1984[1]), s'est poursuivi avec l'allocution du premier ministre Raffarin au Québec incitant les Français à se remettre au travail (« La France ne saurait être un pays de parcs d'attraction »), plus tard Nicolas Sarkozy reprendra cette thématique de la nécessité de réhabiliter la valeur travail. Le phénomène des 35 heures a largement amplifié cette perception d'un pays où on se laissait aller à des attitudes frisant la paresse. L'importance du secteur public et du nombre des fonctionnaires, de même qu'un code du travail et une prise en charge sociale encore protecteurs, renforce cette perception d'une population de salariés privilégiés et même souvent trop assistés.

Pour que la France garde sa place au rang des nations puissantes, qu'elle conserve ses entreprises et ses emplois, il faut donc inaugurer une autre ère. Et produire d'autres salariés, dotés d'un autre rapport au travail, d'une autre vision du monde. Car les transformations économiques mondiales impliquent impérativement des manières de produire biens et services qui intègrent des exigences de flexibilité, de mobilité, de réactivité, de loyauté, de réceptivité aux consignes, d'acceptation de la prise de risques, c'est-à-dire autant de remises en cause des formes antérieures de mobilisation au travail. Pour asseoir un nouveau mode de mise au travail, il convient alors de formater d'une manière bien spécifique les salariés français, et ce d'autant plus qu'ils sont *a priori* plus éloignés que bien d'autres populations de salariés de ces qualités nécessaires, de cette forme d'employabilité recherchée.

Il faut rappeler que l'idée qu'à une nouvelle forme d'organisation et de gestion du travail doit nécessairement correspondre un type particulier de salariés, voire de société qu'il s'agit de produire, est loin d'être nouvelle. Henry Ford (1925) l'avait bien perçu en son temps, qui écrivait qu'il fallait faire émerger un nouveau type de producteur et de consommateur pour que ses chaînes de montage puissent se développer et s'imposer comme nouveau mode d'organisation du travail. Le paternalisme constitue d'ailleurs une déclinaison de cette volonté patronale d'emprise sur les esprits et les modes de vie des salariés.

1. Yves Montand dénonçait l'égoïsme des Français qui refusent de consentir les efforts pour préserver le pays d'un déclin économique.

En France, dans l'histoire récente, on distingue différentes phases qui constituent autant de tentatives de la part des employeurs d'opérer une métamorphose identitaire de leurs salariés. Il y eut la période du « tout participatif », puis celle de la persuasion et de l'offensive éthique, adossée à celle de la précarisation subjective, qui précède celle de la prise en charge affective.

1. LA BATAILLE PARTICIPATIVE

Dans les années 1980, les entreprises françaises, notamment les plus grandes d'entre elles, ont été traversées par de multiples dispositifs participatifs. Il faut dire que la période était particulière ; les socialistes venaient d'arriver au pouvoir, et les lois Auroux (du nom du ministre du Travail socialiste) furent les premières à être promulguées qui visaient à donner de nouveaux droits aux travailleurs. Parmi celles-ci, le droit d'expression direct et collectif, dont l'application était à négocier entre les syndicats et les directions, entreprise par entreprise, d'abord dans celles qui dépassaient 300 salariés. Il s'agissait de permettre aux salariés de s'exprimer au sein de groupes dits homogènes (un segment de chaîne de montage, une équipe d'ouvriers, d'employés, de techniciens ou de cadres) et d'émettre des vœux et avis sur les conditions et l'organisation de leur travail, la direction étant tenue soit de les prendre en considération en les mettant en œuvre, soit de justifier leur refus, en explicitant les raisons. L'idée était de faire entrer la démocratie et la citoyenneté dans l'entreprise. Le patronat a tout d'abord crié « aux soviets », tout en se conformant à la loi, et a vu assez rapidement qu'il pouvait être intéressant de mettre la hiérarchie en dialogue avec les salariés réunis au sein de leurs collectifs naturels, ceux qui, existant à l'ombre des organigrammes officiels, étaient de fait inaccessibles. L'intention était de sortir d'un état endémique de confrontation, d'hostilité, pour faire advenir une situation plus consensuelle dans l'entreprise. Comment convaincre les salariés français de tourner le dos à des convictions « archaïques », articulées autour de l'idée de conflits irréductibles d'intérêts entre salariés et employeurs, de l'idéologie de la lutte des classes ? L'idée d'instaurer une pacification interne par l'intermédiaire du dialogue, des échanges, et d'une certaine forme de coopération s'est ancrée dans l'esprit des responsables d'entreprises. Dans mon livre *Le torticolis de l'autruche* (1991), je me suis efforcée d'analyser les multiples démarches participatives au sein de groupes d'expression, de cercles de qualité, de différents groupes *ad hoc*, de mobilisations collectives autour de la culture de l'entreprise, de son identité, de ses missions. L'enjeu était clairement d'amener les salariés à renoncer à leurs propres valeurs politiques, citoyennes et professionnelles (autour de questions aussi fondamentales que le travail bien fait, le travail utile, la possibilité de travailler selon les règles du métier, les règles de l'art) et

à adhérer à celles mises en œuvre par leur direction dans le cadre de ce qui s'annonçait comme une véritable guerre économique, c'est-à-dire des critères d'efficience et de rentabilité dont le terme se réduit de plus en plus.

Cette bataille participative visait à harmoniser les points de vue des différents protagonistes en les alignant sur les critères et les valeurs de l'entreprise. Beaucoup de temps et d'énergie ont été consacrés à ces mobilisations, dans le secteur privé comme public. Il est important de noter que ce sont sur les groupes hétérogènes (cercles de qualité ou divers groupes *ad hoc* réunissant des salariés de différents services et de différents niveaux hiérarchiques) que se fondaient le plus les démarches participatives, car les collectifs « naturels », homogènes, avaient, depuis la moitié des années 1970, été la cible des politiques patronales, étant considérés comme des lieux de contestation et de prolifération de valeurs professionnelles non adaptées et archaïques. Dès le milieu des années 1970, en réaction aux événements de Mai 68 pendant lesquels eut lieu la plus longue grève générale du XXe siècle, le patronat s'est lancé dans une politique systématique d'individualisation de l'organisation du travail et de la gestion des salariés, laquelle avait notamment pour objectif d'affaiblir les collectifs, mais alléguait une volonté de répondre aux aspirations qui s'étaient manifestées au cours des grèves et des manifestations (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans cette logique individualisatrice, le salarié rêvé du patronat devenait un individu, une personne capable de développer un rapport personnel à son travail, à son entreprise, à sa hiérarchie et à sa direction. Un salarié adhérant aux valeurs et aux critères de son entreprise. Les directions ont bénéficié, pour faire progresser cette démarche, de la période dite de « réhabilitation des entreprises », liée à ces lois Auroux qui voulaient diffuser des modalités démocratiques de fonctionnement. Le management misait sur le dialogue, la concertation (directe et non par l'intermédiaire des syndicats), pour obtenir la conversion des salariés et faire advenir un nouveau type de salarié, plus autonome (à distance des collectifs grégaires et contestataires), capable de se mobiliser dans un rapport plus responsable, dans un rapport de loyauté avec son entreprise. Il semblait possible de parvenir à établir un consensus entre les salariés et leurs directions et de limiter les relations conflictuelles, en raison d'une nouvelle configuration de multiples facteurs : entreprises « réenchantées » politiquement, concurrence accrue dans le cadre de la mondialisation, évolution des secteurs productifs avec l'effondrement de pans entiers de la sidérurgie, des mines, et de l'industrie traditionnelle, où les syndicats étaient particulièrement forts.

Cette recherche de consensus et d'adhésion des salariés aux valeurs et critères de l'entreprise se renforçait de la prétention de répondre à certains de leurs besoins, de leurs attentes, tels qu'ils s'étaient exprimés au cours des grèves et manifestations de 68. Les salariés souhaitaient plus de liberté, d'autonomie, de respect, de dignité et de reconnaissance au travail, plus de

responsabilités ; ils voulaient s'épanouir dans leur activité professionnelle, en tout cas, ils ne voulaient plus « perdre leur vie à la gagner ». C'est en surfant sur ces dimensions du rapport au travail mises en avant au cours des événements de 1968 que les directions ont déroulé leur politique d'individualisation systématique de la gestion des salariés, à partir du milieu des années 1970. C'est également en s'appuyant sur elles que les directions ont cherché à mettre en place les termes d'un consensus, et en tout cas à « moderniser » le rapport de leurs salariés au travail et à leur entreprise. Le discours mis constamment en avant se résume dans la proclamation que la grande richesse des entreprises, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent ; c'est en eux que résident les réserves de productivité. Il faut leur donner la possibilité et les moyens de mobiliser leur intelligence, leur esprit d'initiative, au service de leur intérêt commun : la performance de leur entreprise. Ce discours tranche avec celui des Trente Glorieuses, où le rêve des ingénieurs et responsables était plutôt des usines sans hommes, car c'était d'eux que venaient tous les problèmes… L'accent est mis sur la confiance, qui doit désormais réguler les relations entre directions, hiérarchies et salariés subalternes.

2. L'ÉMERGENCE D'UNE ÉTHIQUE D'ENTREPRISE

Les grandes entreprises se pensent désormais tout autant en termes d'institutions, productrices de valeurs, que d'organisations. Les grandes entreprises se sont lancées au cours des années 1990 dans la production de chartes éthiques, de codes déontologiques, de règles de vie, définissant les comportements et les manières de s'impliquer au travail, la nature des relations avec les collègues, la hiérarchie, les clients. Anne Salmon (2000, 2002) parle à juste titre d'offre éthique des entreprises, car elles se situent bien sur ce plan de proposer une nouvelle éthique, définissant ce qu'est un salarié vertueux, un salarié qui ne pense pas qu'à ses intérêts égoïstes, mais prend en compte ceux de son entreprise, qui rassemblent le bien commun. Il faut que les salariés acceptent de prendre sur eux, qu'ils visent l'excellence en permanence, qu'ils s'engagent à fond, et d'ailleurs, les entreprises engagées dans la « révolution managériale » (de Gaulejac, 2011) sont allées jusqu'à faire pratiquer à leurs salariés le saut à l'élastique et à organiser des marathons, pour mettre bien clairement en avant que désormais, travailler dans une entreprise allait de pair avec l'acceptation d'une prise de risque, d'un engagement quasi total.

Cette évolution attaque la place du travail dans notre société, le rôle qu'il y joue. La mise en place des nouvelles règles du jeu moral vise à redéfinir et à imposer un nouveau périmètre d'investissement subjectif des salariés. Les salariés sont appelés à s'investir dans le cadre des intérêts, de la philosophie et de la culture de leur entreprise, de ses critères d'efficacité professionnelle

et, comme on vient de le voir, de son éthique. On assiste en fait à une volonté d'appropriation unilatérale du sens du travail, de sa finalité ; une volonté de le désincarcérer de la société, c'est-à-dire d'instaurer une coupure du cordon ombilical qui relie chacun à la société à travers son travail. Dans *Travailler sans les autres ?* (2009), je me suis efforcée d'analyser cette rupture instaurée dans le cadre de la modernisation managériale visant à produire le salarié idéal. Chaque salarié est supposé s'engager à fond, se mobiliser subjectivement dans le cadre défini strictement par l'entreprise et non plus dans celui constitué à partir de sa vision du monde, de sa morale, de ses valeurs professionnelles en relation avec les enjeux économiques, politiques, de la société. Chacun est incité à travailler pour satisfaire les critères d'efficacité et de qualité choisis par l'entreprise. Cette rupture est rendue nécessaire, du point de vue du management, en raison surtout d'une série d'évolutions qui rendent les situations de travail plus fluctuantes et incertaines, et donc les formes antérieures d'organisation du travail moins pertinentes.

Nous nous trouvons là au cœur des tensions inscrites dans le contrat de travail salarial. Comme les économistes l'ont montré, ce dernier, qui est un contrat juridique de subordination, souffre d'une incomplétude liée à ce fait que si la durée du travail (c'est-à-dire le temps du salarié acheté par l'employeur et dont le salarié se dépossède) et la rémunération (qui dédommage le salarié de cette perte de libre arbitre quant à l'usage de son temps) sont bien établis et définis, la façon dont l'employeur va organiser le temps qu'il a acheté, elle, ne l'est pas. Cette indétermination soulève une question toujours lancinante pour l'employeur : n'existe-t-il pas des organisations plus rentables, plus productives, que celle choisie ? C'est-à-dire des organisations plus efficientes techniquement et surtout, qui obligent les travailleurs à se conformer aux méthodes de travail préconisées par la direction ? L'organisation scientifique du travail s'attachait à résoudre cette question sans fond, en préconisant la mise en place d'une « *one best way* » fondée sur le recours à la science ; Taylor (1957) prétendait en effet que son modèle permettait de mettre en place l'organisation du travail la plus productive et régulière possible, car se déroulant indépendamment de la bonne ou mauvaise volonté des ouvriers, indépendamment de leur état d'esprit. La raison en étant que la contrainte et le contrôle sont inscrits dans la définition même des tâches. L'organisation scientifique du travail place l'emprise patronale au cœur de l'organisation du travail : les salariés sont pris en main par celle-ci et n'ont d'autre issue que de se conformer aux gestes et rythmes préconisés et véhiculés par l'organisation elle-même. C'est là une ressource précieuse pour l'employeur, qui explique le succès planétaire et historique de cette forme d'organisation du travail.

Le taylorisme n'offre plus la même pertinence ni la même efficacité, après sa remise en cause sociale ainsi que l'évolution de la concurrence et de la nature du travail. Celui-ci relève de plus en plus des activités tertiaires

et notamment des services, ce qui désigne des situations de travail plus incertaines, instables, évolutives, pour lesquelles une planification *ex ante* est souvent inappropriée et inopérante. Les directions se retrouvent, en fait, face à cette difficulté de dépendre à nouveau de l'état d'esprit de leurs salariés qui doivent se mobiliser subjectivement, cognitivement, affectivement aussi, pour trouver les solutions qui leur paraissent le mieux adaptées. Pour ces directions, il est impératif qu'ils le fassent non pas selon leur point de vue professionnel (leur vision de la finalité, de l'utilité de leur travail, de leur appréciation de ce qu'est un travail de qualité), mais selon les consignes élaborées en fonction des critères très contextualisés de l'entreprise.

D'où la nécessité perçue par le management de persuader, de convaincre les salariés de renoncer à leurs propres valeurs professionnelles, citoyennes, à leur morale, pour relayer loyalement celles de leur entreprise. Le renoncement est d'ampleur, pour ces salariés, car il signifie de se repositionner dans le monde du travail, d'accepter l'alignement sur des logiques différentes de celles de leur métier, de leur morale, de leurs valeurs.

Pour aider à ce renoncement, le management moderne tend à instiller un marché sous-jacent, non explicite mais omniprésent, celui de la transaction narcissique. Il s'agit de faire miroiter aux salariés la possibilité, en acceptant de relever les défis (l'excellence, l'engagement total dans les cadres imposés par l'entreprise), de se découvrir, de se surpasser, et d'atteindre un idéal du moi (de Gaulejac, 2005 ; Dujarier, 2006), cette orientation ayant été largement préparée par l'individualisation et même la mise en concurrence des salariés. Envers les jeunes, cette orientation se pare d'accents plus ludiques : il s'agit de stimuler en eux la recherche de l'aventure, de l'inconnu, l'esprit festif, le goût du paraître, l'esprit de compétition, la quête de soi, l'attirance pour le changement (Linhart, 2011a et b).

Ces deux périmètres d'investissement subjectif (narcissique et inscrit dans le champ restreint de l'entreprise) sont reliés entre eux, car c'est de la conformité aux exigences de l'entreprise que découle la reconnaissance symbolique et matérielle destinée à nourrir l'implication narcissique. Mais ils sont de fait déconnectés des enjeux de la société : on travaille pour soi et son entreprise, et non plus pour prendre pied de façon citoyenne dans la société et y rechercher une logique de droits et de devoirs. Le travail tend de plus en plus à devenir une affaire personnelle et dépendant de la stratégie voulue par l'entreprise ; il n'est plus une affaire de société. Comme le montre l'enquête de Baudelot *et al.* (2003), c'est individuellement et personnellement que chacun peut se sentir victime d'injustices, voire d'exploitation. La dimension socialisatrice du travail est en passe d'être sérieusement « revisitée » dans le cadre de cette modernisation managériale, à la recherche de salariés conformes aux nouvelles règles du jeu du capitalisme mondialisé et financiarisé.

Dans cette optique, les frontières entre vie privée et vie professionnelle tendent à s'estomper. Il ne faut pas que la famille ou des sollicitations trop fortes de la vie extraprofessionnelle viennent s'interposer et perturber la qualité de l'engagement dans le travail et notamment la disponibilité, la mobilité et la flexibilité. La mise en place de conciergeries d'entreprise va dans ce sens d'une facilitation de la vie domestique, avec l'accès sur place à des crèches, des *pressings*, des secrétariats (capables de régler des choses aussi diverses que des réservations pour les vacances, des places de théâtre, l'envoi d'un bouquet de fleurs, le développement de photos…), et d'un empiètement sur la vie hors travail avec la mise à disposition de piscines, de salles de relaxation, de massages… Les directions de ressources humaines se sentent investies de cet aspect. Il y va de leur responsabilité d'aider les salariés à maintenir une vie hors travail de qualité, de sorte qu'ils n'importent pas leurs problèmes personnels dans leur entreprise et dans leur travail. Au cours de journées d'un club ressources humaines (RH) réunissant des responsables RH de grandes entreprises, des militaires (deux généraux, un amiral et un colonel) avaient été invités comme intervenants à présenter leur politique RH, qui semblait passionner d'ailleurs les participants. L'amiral expliquait que quand des marins embarquaient pour des campagnes de plusieurs mois à bord d'un sous-marin ou d'un bateau, l'un des problèmes pouvait venir de pensées perturbantes quant à la fidélité de leur épouse pendant cette longue période. Ces pensées pouvaient obséder les marins au point de perturber l'efficacité de leur activité et de mettre en péril leur vigilance ; elles pouvaient nuire à l'ambiance aussi. La sollicitude du responsable RH allait jusqu'à prévoir un service de dépannage en cas de panne d'équipements ménagers à terre, contrôlé par les soins des RH, de sorte qu'il n'y ait pas à s'inquiéter que des difficultés de la vie pratique puissent déboucher sur des situations à risque (un plombier ou un électricien qui ferait des avances à madame). Cet esprit managérial veille ainsi à désamorcer des causes possibles de préoccupations provenant de la vie hors travail. C'est cette orientation que les cabinets de consultants nomment le management bienveillant. Il faut que les salariés soient entièrement disponibles psychiquement et matériellement lorsqu'ils sont au travail, délestés des soucis de la vie domestique et familiale, mais aussi des frustrations liées à la perte d'un sens personnalisé de leur travail et des valeurs qu'ils auraient aimé y inscrire.

Certaines entreprises prennent donc aussi en charge le besoin de don, d'altruisme dont certains salariés peuvent être frustrés par ces orientations qui ont introduit une rupture avec la représentation d'un travail socialement utile et donc enjeu politique et syndical. C'est qu'en inscrivant le travail dans un périmètre subjectif de plus en plus restreint, le management moderne ampute le travail de sa dimension morale au regard des enjeux de la société.

Certaines entreprises organisent alors des actions humanitaires où les salariés sont invités à se mobiliser (par exemple, en Afrique, des salariés travaillant dans la mise en bouteille d'eau de source vont creuser des puits) et à prendre des congés sabbatiques. C'est ainsi l'organisation de temps consacrés aux actions solidaires, susceptibles de satisfaire des valeurs d'utilité sociale, et non seulement des valeurs liées à la rentabilité à court terme. La loi (du 25 janvier 2012) relaie également des formes de générosité en entreprise périphériques au travail lui-même, en cadrant le don de RTT (réduction de temps de travail) des salariés à un de leur collègue qui aurait un enfant gravement malade[2].

L'éthique du travail que le management cherche à promouvoir cherche à diffuser une représentation nouvelle des enjeux du travail, qui les réduit au rapport des salariés à leur entreprise et à eux-mêmes, et qui les synthétise dans l'apologie d'un engagement fort, pour ne pas dire total, dans le travail, selon les critères d'efficacité définis par la direction. Pour ce faire, le management est prêt à s'investir dans la gestion des besoins matériels et spirituels de ses salariés, mais hors de l'activité de travail elle-même, qui doit se dérouler de la façon jugée la plus efficace par les directions. En d'autres termes, le salarié est appelé à se mobiliser entièrement, en toute liberté d'esprit, pour trouver comment faire l'usage le plus rentable de lui-même (Schwartz, 1997) dans l'optique voulue par son employeur. Il ne doit importer ni ses problèmes ni ses problématiques (valeurs professionnelles, citoyennes), mais s'abandonner à celles de son entreprise. Pour préparer les conditions d'une telle mutation, ces actions périphériques que nous avons passées en revue ne suffisent pas ; il faut d'autres garanties à trouver dans le cadre de l'activité elle-même.

Pour ce qui concerne l'organisation du travail lui-même, on sort résolument de l'approche par la bienveillance. Les politiques mises en œuvre relèvent de logiques de déstabilisation, de vulnérabilisation, de fragilisation des salariés au travail qui, si elles expliquent le malaise, le mal-être, voire la souffrance au travail relayés par les médias, semblent en contradiction avec les stratégies antérieurement analysées.

Pourtant, elles sont bien à l'œuvre avec cette conviction managériale que pour produire des salariés adaptés aux exigences de la concurrence économique, il faut (sans attendre les effets des stratégies de persuasion, de séduction, de bienveillance) opérer une forte pression sur les salariés. Il s'agit de les mettre dans une situation qui ne leur laisse pas d'autre choix que de s'adosser aux consignes et exigences des directions, d'adopter les manières d'agir et de travailler qu'elles préconisent selon les critères qu'elles valident.

---

2. « Un salarié peut, sur sa demande et en accord avec l'employeur, renoncer anonymement à tout ou partie de ses jours de repos non pris […] au bénéfice d'un autre salarié de l'entreprise qui assume la charge d'un enfant âgé de moins de 20 ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants. »

Le management n'a pas lésiné (démarches participatives, offre éthique, bienveillance des DRH) sur les efforts destinés à créer chez ses salariés une autre approche des enjeux du travail. Mais créer les conditions favorisant cette évolution ne garantit pas que la bataille identitaire soit gagnée. Elle est incontestablement toujours en cours. En attendant que les choses murissent, que les générations évoluent, il faut parer au plus pressé. Prendre des mesures plus immédiatement efficaces qui permettront de mobiliser de façon rentable des salariés pas tout à fait convaincus ni totalement séduits. On voit cette orientation à l'œuvre dans la plupart des grandes entreprises et de façon plus éclatante encore dans le secteur public, où il s'agit de forcer le chemin de la *Loi organique relative aux lois de finances* (LOLF) et de la *Révision générale des politiques publiques* (RGPP), qui heurtent de plein fouet l'éthique professionnelle de nombreux agents.

3. LA PRÉCARISATION SUBJECTIVE DES SALARIÉS : LE VA-TOUT MANAGÉRIAL

On connaît la précarisation objective par les emplois (intérim, temps partiel subi, CDD, travail saisonnier, stages) et ses effets sur les comportements professionnels des salariés qui la subissent. S'ils veulent accéder un jour à cet Eldorado que représente pour eux un emploi stable dans l'entreprise où ils se trouvent, il leur faut faire, en permanence, la démonstration de leurs qualités professionnelles et surtout de leur bonne volonté. Ils ont intérêt à se présenter comme des salariés fiables et conformes à ce qu'on attend d'eux ; c'est là une situation propice du point de vue du management, car ces salariés ne vont pas chercher à contrecarrer les manières de travail qu'il veut imposer. Mais même si ces emplois précaires tendent à se développer et à concerner des salariés de plus en plus nombreux, et notamment les jeunes qui transitent de plus en plus souvent par ce type d'emplois, ils ne concernent pas, loin de là, la majorité des salariés, protégés, en tant que détenteurs d'un CDI ou fonctionnaires, par un code du travail ou de la fonction publique relativement favorable.

On pourrait résumer le recours managérial à la précarisation subjective par le choix d'une mise sous pression, d'une fragilisation des salariés, en vue de leur retirer les repères, les appuis, les ressources susceptibles de leur ménager une certaine liberté d'esprit, une assurance professionnelle leur permettant d'opposer à la hiérarchie un autre point de vue sur la manière de travailler, et de le concrétiser par des pratiques qu'ils jugent plus adaptées à leurs propres valeurs.

Il s'agit d'assiéger concrètement les salariés, pour qu'ils rendent les armes et fassent acte de soumission subjective à la rationalité de l'entreprise, à ses critères d'efficacité, de rentabilité, et donc à ses critères de qualité. Cette offensive a en ligne de mire l'expérience des salariés et les métiers, deux

piliers fondamentaux qui confèrent aux salariés la capacité de maîtriser, de dominer leur travail, de s'affirmer à travers lui, et leur confèrent une légitimité à vouloir se faire entendre, à ne pas subir des ordres, des consignes, des objectifs qui leur paraîtraient en décalage avec les règles du métier, les règles de l'art, les connaissances accumulées dans la fonction ou le poste. Deux piliers qui peuvent fusionner d'une certaine façon (le métier ne représente-t-il pas une expérience collective, validée, certifiée et légitimée, une expérience collective coagulée ?) et auxquels vient se fondre l'aide des autres, inscrits dans les réseaux professionnels informels où chacun peut trouver des personnes ressources.

Pour arracher la reddition subjective, c'est-à-dire le consentement des salariés, obtenir de leur part l'engagement et le dévouement recherchés dans le cadre des critères et modes de travail impérativement voulus par les directions, le choix de la déstabilisation systématique par le changement permanent et la mobilité systématique s'observe dans nombre d'entreprises modernes du secteur privé comme public. C'est ainsi que l'on peut aussi analyser ce management moderne qui pratique une politique systématique de changements, et de mobilités de toute nature : mobilité professionnelle et géographique des salariés et de leurs cadres, réformes, redéfinition, recomposition des métiers, externalisation de certaines activités qui seront plus tard à nouveau reprises, fusion de différentes natures, déménagements, délocalisations, relocalisations géographiques, etc. (Linhart, 2011a et b). Certes, il y a à l'évidence une volonté de s'adapter à un environnement mouvant et à des enjeux court-termistes, mais il y a, de façon tout aussi évidente, l'idée que le changement en soi est une bonne chose : il est devenu, aux yeux du management, une vertu qui se substitue à la notion de progrès, comme l'analyse Anne Salmon.

Dépouiller les salariés de leur expérience, c'est les mettre à découvert, les faire évoluer au sein de leur activité sans filet, sans boussole, sans appui, en permanence sur le fil du rasoir, déstabilisés et dans la nécessité de se raccrocher *in extremis* aux logiques émanant de leur entreprise. Du côté managérial, cette expérience individuelle et collective est disqualifiée et présentée sous la forme de routines, d'habitudes, d'acquis. Elle est assimilée à des rigidités, à des archaïsmes (dans le contexte d'un environnement de plus en plus incertain), et parfois même à des signes de paresse intellectuelle, de refus de prise de risques, d'absence de courage. En tout cas, elle est en permanence identifiée comme frein à l'innovation, au progrès, à l'efficacité, comme le refus de se comporter en véritable acteur de l'entreprise. La mobilité systématique et les restructurations sont là pour secouer les salariés (« il nous faut en permanence secouer le cocotier », m'avait dit dans les années 1990 un manager d'une grande entreprise), les délester de l'expérience, des règles du métier, et des autres, de ceux qui, partageant un même destin professionnel, pourraient les conforter et les renforcer (Linhart, 2009).

De fait, les salariés modernes ne se sentent pas chez eux, ni entre eux, dans leur entreprise et dans leur travail. Ils s'y sentent comme des étrangers dans un environnement hostile, ils ont en permanence à réapprendre, à s'adapter, à réinventer les modalités nécessaires pour maîtriser leur activité : savoir qui peut être une personne ressource, quelles relations peuvent être établies avec les différents services ou interlocuteurs, comment se conforter dans la décision qu'ils prennent puisqu'ils n'ont plus le recul nécessaire. À réinventer des routines, car ces routines permettent de fonctionner à l'économie pour se consacrer efficacement aux incidents, aux imprévus, dans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain.

Avec cette politique de réformes systématiques, les individus au travail sont en situation permanente de désapprentissage et réapprentissage (Metzger, 2000). La précarisation subjective, ce n'est pas seulement la peur d'être conduit un jour à la faute professionnelle qui peut faire perdre son emploi, mais c'est aussi une mise en danger de soi, par le risque de se trouver dans une situation de quasi-incompétence qui porterait atteinte à son sentiment de valeur, de dignité, de légitimité. Les salariés sont artificiellement mis en état de fébrilité, d'alerte, d'inquiétude, ce qui est l'objectif recherché pour obtenir d'eux qu'ils développent précisément les compétences, l'excellence, l'engagement configurés selon les besoins et les valeurs de leur entreprise. Pour qu'ils s'approchent de la figure du travailleur convoité par le management.

Bouger sans arrêt les personnes, les organisations, les structures et les processus, effacer les repères, bousculer les habitudes, c'est maintenir les individus dans un état d'insécurité, de vulnérabilité, censé les pousser à reconfigurer leurs registres affectifs et cognitifs pour s'ajuster à ceux qui correspondent à la rationalité de leur entreprise, à s'en remettre aux règles du jeu de cette dernière, à faire confiance à leur direction. Mais cela devient vite une source de mal-être et de souffrance, dès lors que cela va de pair avec une réduction des effectifs, un raccourcissement des délais, pour des charges de travail qui augmentent. Or, l'intensification quasi systématique du travail est devenue désormais une donnée de la modernisation.

Au sein du travail lui-même, la modernisation a planté les germes d'une insécurité généralisée, destinée à faire émerger un type de salarié conforme aux exigences d'un management qui se fonde sur la méfiance, la défiance *a priori* à l'égard de ceux qu'il emploie. L'entretien individuel, pratiqué dans la majorité des grandes entreprises, au cours duquel chaque salarié se voit fixer, par son supérieur immédiat, ses objectifs personnels et évaluer sa performance chaque année, est une cause d'angoisse qui illustre bien ce phénomène. En raison de leur forte mobilité, les responsables ne sont en général pas des spécialistes des métiers qu'ils ont à évaluer, ce sont des managers : nombre de salariés rapportent l'état d'ignorance dans lequel se trouvent les responsables évaluateurs par rapport à la réalité des situations de travail qu'ils ont à évaluer,

leur incompréhension des contraintes qui pèsent sur les personnes qu'ils ont à juger, à noter. Or, ces entretiens ont des implications bien réelles sur les primes, les formations à suivre, les déroulements de carrière et parfois même sur la permanence dans l'entreprise. Les salariés disent appréhender ces moments où ils se sentent jaugés, jugés, sans que les bases de cette évaluation soient clairement établies et justifiées. Un sentiment de précarité s'installe lorsque se développe la conviction d'être confronté à des jugements aléatoires ou arbitraires. Leur sort dépend de responsables qui ne connaissent pas leur vrai travail. Ils disent alors avoir le sentiment d'être piégés, et appréhendent les périodes d'entretiens qui peuvent décider éventuellement de leur éviction.

Le sentiment d'abandon que peuvent éprouver les salariés ressort de nombre d'enquêtes de terrain. Les salariés affirment ne pas trouver de soutien ou d'aide lorsqu'ils sont confrontés aux tensions organisationnelles et à des objectifs contradictoires. La hiérarchie est indisponible ou non compétente, et c'est livrés à eux-mêmes qu'ils doivent trouver des solutions aux multiples défis qui s'accumulent. Ils se trouvent parfois acculés à faire du mauvais travail. Il en ressort une angoisse permanente, un sentiment d'incompréhension, voire de perte de sens.

* * *

Cette déstabilisation, ce mal-être, sont ainsi gérés, par le management moderniste, comme une étape difficile, voire risquée, mais considérée somme toute comme nécessaire pour accélérer l'adaptation des salariés français aux besoins d'entreprises saisies par les multiples défis et contraintes qui les frappent (concurrence exacerbée, exigences de l'actionnariat pour le privé, LOLF et RGPP pour le public). L'option qui consisterait à s'appuyer sur le désir des salariés de se réaliser dans leur travail, de s'y reconnaître, à s'appuyer sur leur expérience et leurs compétences pour établir des dynamiques d'évolution et d'adaptation, n'est pas pour l'heure prise au sérieux par ce management.

Par contre, il multiplie les initiatives (dans la continuité de l'orientation de bienveillance RH) pour soutenir les salariés dans leurs efforts de rupture subjective avec le passé. Des coachs sont mobilisés à cette fin, des numéros verts de soutien psychologique par téléphone en cas de besoin sont mis à disposition, des chèques psy également, qui donnent droit à un certain nombre de consultations gratuites, des managers et des RH de proximité sont censés aider les salariés en difficulté, et les directions se tournent vers le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) pour les aider à repérer les salariés en danger. Cette forme d'accompagnement ou de « prévention » visant à limiter les conséquences les plus spectaculaires (suicides ou absentéisme pour dépression) rend bien compte de l'ampleur de la bataille identitaire en cours.

BIBLIOGRAPHIE

BAUDELOT, C. *et al.* (2003). *Faut-il travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

D'IRIBARNE, P. (1989). *La logique de l'honneur ; gestion des entreprises et stratégies nationales*, Paris, Seuil.

DAVOINE, L. et D. MÉDA (2008). *Place et sens du travail en Europe ; une singularité française*, Paris, Centre d'études de l'emploi, Document de travail n° 96-1.

DUJARIER, M.-A. (2006). *L'idéal du travail*, Paris, Presses universitaires de France.

FORD, H. (1925). *Ma vie, mon œuvre*, Paris, Payot.

GAULEJAC, V. DE (2005). *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

GAULEJAC, V. DE (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.

LINHART, D. (1991). *Le torticolis de l'autruche ; l'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Seuil.

LINHART, D. (2009). *Travailler sans les autres*?, Paris, Seuil.

LINHART, D. (2011a). « Une précarisation subjective du travail ? », *Réalités Industrielles, Annales des Mines*, février, p. 27-34.

LINHART, D. (2011b). « Le management moderne, un modèle conçu pour les jeunes ? », dans M. Vultur et D. Mercure (dir.), *Perspectives internationales sur les jeunes*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

METZGER, J.-L. (2000). *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Paris, L'Harmattan.

TAYLOR, W. F. (1957). *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.

SALMON, A. (2000). *La tentation éthique du capital*, Paris, Éditions du CNRS.

SALMON, A. (2002). *Éthique et ordre économique, une entreprise de séduction*, Paris, Éditions du CNRS.

SCHWARTZ, Y. (1997). *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*, Paris, Presses universitaires de France.

7

REVALORISER LES ESPACES DE PAROLE EN MILIEU DE TRAVAIL POUR DIMINUER LA PRESSION DU QUOTIDIEN

Le cas spécifique d'un Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD)

– LUC BONNEVILLE

VOILÀ PLUS DE VINGT-CINQ ANS QUE LES PREMIÈRES RÉFORMES DE LA SANTÉ ONT ÉTÉ mises en place dans la très grande majorité des pays industriels avancés. Au Québec, ces réformes ont soulevé plusieurs débats, autant dans les milieux académiques et professionnels que gouvernementaux. Tantôt source de doute, tantôt source d'optimisme, les réformes se sont succédé au gré de tendances qui se sont avérées non seulement conjoncturelles, mais structurelles. Conséquemment, les défis pour les soignants sont nombreux et diversifiés, dans un contexte où les exigences à leur égard semblent de plus en plus élevées (Alderson, 2006). Les injonctions à la productivité sont nombreuses, et on a eu tendance, au cours des deux dernières décennies, à pratiquer un management fondé sur la nécessité d'amener les travailleurs à « faire plus avec moins ». Dans de précédents travaux, nous avons montré que cette intensification du travail, souvent rendue possible par l'utilisation des TIC, reposait sur une vision tayloriste de l'organisation. Les constats alors effectués rejoignent

ceux qui sont faits par ailleurs dans d'autres types d'organisations, où l'on montre qu'on assiste à l'émergence d'une « idéologie de l'urgence » (Aubert, 2003 ; Bonneville et Grosjean, 2006), où les « temps morts », les dialogues, les conversations, les temps de parole, etc., sont considérés d'emblée comme improductifs. Souvent, dans ces organisations caractérisées par une division hautement formelle des tâches, un chronométrage du temps consacré à chaque tâche, etc., toute action plus ou moins informelle en milieu de travail est d'emblée considérée comme improductive. Pourtant, de nombreux travaux, cette fois issus des sciences sociales et humaines, notamment dans le domaine de la communication organisationnelle, montrent que les espaces et les temps de discussion ne sont pas des « pertes de temps ».

Dans le cadre de ce chapitre, nous souhaitons présenter les résultats d'une recherche que nous avons menée auprès de soignants dans un Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD)[1]. Nous nous sommes intéressés aux comportements quotidiens, routiniers, des soignants dans leur milieu de travail. Nous souhaitions en apprendre davantage sur la manière dont ils échangent entre eux, dans des contextes de travail qui sont parfois complexes, lourds, et par conséquent difficiles. Nous voulions en outre en savoir davantage sur les stratégies qu'ils développaient, au jour le jour, dans leurs routines, pour échapper – si faire se peut – aux pressions et contraintes objectives qui pèsent régulièrement sur eux. L'effort, dans ce texte, consistera à montrer que l'aménagement de moments pour que les soignants puissent dialoguer entre eux est tout à fait fondamental, puisque ceux-ci ont le potentiel de contribuer à la diminution de la « pénibilité du travail » induite par le modèle dominant de la performance.

1. LE CONTEXTE DES SOINS AU QUÉBEC : RAPPEL DES PRINCIPAUX ENJEUX ET DÉFIS

Dans cette section, nous allons décrire le contexte des soins au Québec de manière à voir comment un idéaltype du travailleur s'y dégage, avec tout ce que cet idéaltype suppose, notamment en termes d'exigences, de rendement et de productivité.

1. Au cours de l'année 2009, nous avons conduit 32 entrevues semi-directives dans un centre d'hébergement et de soins de longue durée auprès de professionnels et professionnelles de la santé (des infirmières, aides-infirmières et préposées aux soins). Nous y reviendrons un peu plus en détail plus loin dans ce texte.

1.1. LA RÉORGANISATION DU SYSTÈME DE SANTÉ ET LE TRAVAIL SOUS PRESSION À L'HÔPITAL

La réorganisation du système de santé au Québec a fait l'objet au cours des 15 dernières années d'une abondante littérature. Nous avons nous-mêmes eu l'occasion de publier abondamment sur cette question, en mettant notamment en lumière le contexte sociohistorique dans lequel surgit cette « nécessité » proclamée (notamment par les pouvoirs publics) de transformer structurellement le système pour le rendre moins coûteux. Nous ne souhaitons pas ici répéter en détail ce qui a déjà été dit sur cette question, mais simplement rappeler qu'il s'agissait, par ce projet d'augmentation de la productivité, surtout du travail soignant, non seulement de mieux contrôler les dépenses, mais aussi de les rationaliser. Comme le soulignent Alderson *et al.* : « les récentes restructurations des systèmes de santé réalisées dans cinq pays (USA, Canada [Ontario], Angleterre, Allemagne et Écosse) visaient bien plus à imiter les modèles industriels d'accroissement de la productivité qu'à tenter de résoudre les problèmes des infirmières en exercice » (2005, p. 349). Sur le terrain, les effets de ces réformes se sont fait rapidement sentir par la mise en place d'un « productivisme » de type industriel dans l'organisation même du travail soignant (Carré et Lacroix, 2001 ; Bonneville, 2005). Il faut en effet reconnaître que l'organisation des soins au Québec depuis le début des années 2000 a pris, comme le précisent Turgeon *et al.* (2011), un tournant « managérial » qui est consécutif de l'importation dans le secteur public de méthodes de gestion qui prévalaient jusqu'alors dans le secteur privé.

Au sein des établissements de santé, de nouvelles pratiques ont eu tendance à se mettre en place dans le contexte, notamment, de l'implantation des TIC. On a ainsi vu apparaître des technologies qui avaient précisément pour objectif de rationaliser la pratique soignante, par toutes sortes de mécanismes fondés tantôt sur de la surveillance et du contrôle, tantôt sur une intensification du travail, sur une instrumentalisation à outrance des activités et gestes médicaux, etc. Les médias ont aussi rapporté à plus d'une reprise l'engouement du ministre de la Santé et des Services sociaux, Yves Bolduc, pour la « méthode Toyota » ou le toyotisme (notamment Jardin, 2005, p. 61-70)[2]. Sans entrer ici dans les détails, puisque tel n'est pas le but de ce chapitre, le toyotisme, comme l'expliquent Brunet *et al.*, « dépasse les principes prônés par Taylor et développés par Henri Ford » (2005, p. 95). Ainsi, « il ne s'agit plus seulement de rationaliser la production, mais d'optimiser celle-ci grâce à un schéma de production dit en U, dans lequel un même ouvrier travaille "en harmonie" sur plusieurs machines d'assemblage » (Brunet *et al.*, 2005, p. 95). Ce type d'organisation du travail, ainsi que le rapportait Samson à la lumière des propos de la D^re^ Marie Girard du Centre hospitalier affilié universitaire de Québec (CHA),

2. Voir notamment l'article de Montpetit paru dans le quotidien *La Presse* du 6 mars 2010 (« La méthode Toyota reste populaire dans les hôpitaux »).

« consiste à analyser chaque petite étape d'une démarche de façon à s'assurer qu'elle est bien planifiée, qu'elle survient au bon moment et qu'elle apporte une "valeur ajoutée" » (2009). Ce qui demeure hautement contesté par plusieurs acteurs du secteur de la santé, qui s'appuient sur diverses statistiques pour montrer que ce type d'organisation industrielle du travail sous-tend une intensification du travail elle-même responsable d'un « malaise » chez les soignants[3]. Citant un rapport déposé par Soares en 2010 au terme d'une enquête menée au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) d'Ahuntsic et de Montréal-Nord, le journal *Le Devoir* publiait en mars 2010 un article au titre évocateur : « Les hôpitaux ne sont pas des chaînes de montage » ! On y affirme notamment, citant Soares, qu'« il est impossible de transférer le modèle industriel dans un secteur dont le centre est l'être humain ». Cette affirmation nous apparaît ici fondamentale, puisqu'elle s'inscrit dans un courant de recherche, notamment en économie des services[4], qui montre que l'organisation du travail soignant, parce que les professionnels travaillent justement auprès de patients, ne peut pas se réduire à des processus de production comme ceux qui prévalent dans le secteur privé, manufacturier ou industriel. Ici, la critique repose sur l'idée que certains gestes, certaines tâches, ne peuvent pas se réduire à une « quantité prédéterminée de temps », comme dans la production industrielle de masse, sans considération pour le patient lui-même. La qualité de la relation entre le soignant et le soigné est tout à fait fondamentale dans le soin même, et exige parfois, contre le productivisme, contre tout type de taylorisme, une durée conséquente, une attention spécifique.

C'est souvent ce productivisme, caractérisé par le culte de l'urgence, la valorisation à outrance de la vitesse d'exécution, la réactivité excessive, le multitâche, etc., qui est mis au banc des accusés quand on observe, en outre, l'ampleur des problèmes de santé mentale qui se posent chez les soignants dans le secteur de la santé. Comme l'indique Huez, « l'intensification du travail et la suppression progressive des espaces de convivialité et de délibération dans le travail aggravent aujourd'hui les effets de l'organisation du travail sur la santé » (2003, p. 40). Qui plus est, le productivisme qui prévaut dans l'organisation du travail, en « réprimant » tout espace de délibération, de discussion et de conversation informelle, voire de « conversations banales », comme dirait Quidot (2011), accentue fort probablement le sentiment d'isolement des travailleurs (des soignants). Or, cet isolement est souvent à la base de bien des maux, comme les psychologues cliniciens l'ont déjà analysé[5].

---

3. Voir notamment un article récent paru dans *Le Nouvelliste* où des préposés dénoncent l'organisation « à la chaîne » du travail qui prévaut dans le CHSLD pour lequel ils travaillent (Jacob, 10 août 2011).
4. Citons ici les travaux de Jean Gadrey sur l'inadéquation entre la finalité même des services et la tendance à les évaluer à l'aune d'un indicateur comme celui de la « productivité » (1990, 1992 et 1996).
5. Voir notamment une étude de cas présentée par Pietri (2010).

Dans sa recherche sur le travail soignant (*Le malaise des soignants à l'hôpital*, 2003), Sainsaulieu, après avoir recueilli 255 témoignages auprès de soignants, a pu mettre en lumière la spécificité des conditions de travail auxquelles ces derniers sont quotidiennement confrontés. Sainsaulieu observe ainsi les multiples pressions structurelles qui prévalent dans les environnements de travail, soumis au joug du productivisme. Cette pression dans le secteur de la santé suit la tendance qui s'observe depuis des décennies dans les entreprises privées, où le stress « érigé en système » en est même venu à représenter un facteur d'augmentation de la productivité, comme l'a d'ailleurs montré Dejours en ce qui concerne les téléphonistes en centre d'appels (1993, p. 127-130). Linhart (2011), de son côté, parle de « précarisation subjective » pour désigner l'impact des stratégies managériales qui ont pour effet de favoriser un sentiment d'angoisse chez les travailleurs, dont on veut qu'ils ne se sentent pas tout à fait chez eux au sein de l'organisation pour laquelle ils travaillent, et ceci dans le but de les rendre encore plus productifs, angoissés par l'idée qu'ils pourraient éventuellement se voir mis à pied. D'autres, comme Aubert (2008), évoquent les nombreux cas d'épuisement professionnel dans un nombre grandissant d'organisations. Or, chez les soignants, ce « malaise » a ceci de particulier qu'on a affaire à une catégorie de travailleurs qui ne peuvent que difficilement « l'extérioriser », ce qui dans le secteur sanitaire demeure tabou. En effet, comme l'indique Grosjean :

> L'expression des émotions est régulée par des normes très partagées dans ces milieux : la maîtrise de soi est une valeur apprise dès les premiers contacts avec l'hôpital. On doit savoir se tenir, ne pas s'effondrer en larmes devant un malade, une famille, un médecin ou une collègue. La peur de réaliser un examen difficile, l'angoisse devant un malade difficile à traiter, ne doivent pas se manifester (2001, p. 341).

1.2. L'« EXEMPLE » DU TRAVAIL INFIRMIER

Plusieurs rapports officiels émanant de diverses organisations au Québec, mais aussi au Canada, ont déjà fait état des problèmes que vivent les professionnels de la santé en milieu de travail[6]. On parle très souvent d'ailleurs, que ce soit dans les médias ou dans les débats publics, du stress chronique en milieu de travail comme conséquence de la « pénibilité du travail ». Pour mieux illustrer ce phénomène, en particulier chez le personnel infirmier, prenons ici les derniers résultats de l'*Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier* faite conjointement par Statistique Canada et l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) (2006). Dans le cadre de cette enquête, 18 676 infirmières et infirmiers canadiens ont été interrogés par rapport à leur milieu

6. Au Québec, voir notamment les travaux de la Fédération des préposé(e)s aux bénéficiaires publics et privés du Québec et de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec.

de travail et à leur santé. Sans surprise, l'enquête met en évidence le fait que ce sont la lourde charge de travail (les longues heures de travail) et les relations souvent médiocres entre collègues qui ont pour effet d'accentuer ce « malaise » dont on parle. Et ce malaise s'exprime à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique. Or, d'après l'enquête, « l'état de santé général passable ou mauvais chez les infirmières était lié à des facteurs de stress au travail, notamment le degré élevé de tensions et de contraintes, le manque de soutien de la part de leur superviseur ou de leurs collègues de travail, ainsi que les exigences physiques excessives » (Statistique Canada et ICIS, 2006, p. XVI). On montre par ailleurs que le personnel infirmier serait plus vulnérable que les autres travailleurs au stress de niveau élevé. Les infirmières sont aussi plus à risque par rapport à la dépression que l'ensemble de la population active. On note que 9 % du personnel infirmier était susceptible de souffrir de dépression au cours de l'année qui a précédé l'enquête, comparativement à un taux de 5,5 % chez les travailleurs actifs d'autres secteurs d'activité (Statistique Canada et ICIS, 2006, p. XV).

Les données de l'*Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier* montrent aussi que 25 % des infirmières sont susceptibles de souffrir de maux de dos et d'arthrite. Au cours des années qui ont précédé l'enquête, 37 % des infirmières avaient été atteintes d'une douleur assez grave les empêchant d'accomplir leurs tâches quotidiennes. Or, les trois quarts de celles-ci ont indiqué que cette douleur était liée au travail. Fait à noter, les infirmières œuvrant dans les centres de soins de longue durée auraient une moins bonne santé que les infirmières en milieu hospitalier.

Ces données viennent montrer ce que plusieurs observaient déjà au tournant des années 1990 au sujet du travail infirmier, dans le contexte des changements organisationnels auxquels a dû faire face l'ensemble des établissements de santé au Québec (Bourbonnais *et al.*, 1999, 2000).

2. LA MÉTHODOLOGIE

Comme nous l'avons brièvement évoqué au tout début de ce texte, c'est au cours de l'année 2009 que nous avons eu l'occasion de mener une recherche qualitative auprès de professionnels et professionnelles de la santé (des infirmières, infirmières auxiliaires et préposées aux soins) dans un centre d'hébergement et de soins de longue durée en banlieue de Montréal. Ce centre, créé dans les années 1950, offre environ 130 places en hébergement permanent. Les places sont en très grande majorité occupées par des patients en perte d'autonomie (essentiellement des patients âgés). Environ trois heures de soins infirmiers et d'assistance par jour sont requises par patient.

Nous avons effectué 32 entrevues semi-directives avec en tête les objectifs suivants :

- mieux comprendre les comportements quotidiens des travailleurs de la santé dans les différentes interactions qu'ils ont entre eux et avec leurs patients, compte tenu des structures informationnelles et communicationnelles en place ;
- identifier les facteurs qui contribuent à l'amélioration de la gestion de l'information et de la communication en situation de travail ;
- comprendre les conditions favorables à l'amélioration de l'efficience clinique et thérapeutique, à partir d'une meilleure gestion de l'information et de la communication en contexte hospitalier ;
- comprendre l'impact des structures technologiques et communicationnelles sur les comportements quotidiens des travailleurs de la santé ;
- mieux comprendre le travail quotidien des travailleurs de la santé, les pressions qu'ils vivent et les manières dont ils répondent à celles-ci.

Nous avons rencontré des soignants qui travaillaient, au moment des entrevues, depuis au moins trois mois au sein du même établissement. Les entrevues ont duré environ 45-60 minutes, et furent enregistrées. Les thèmes et sous-thèmes suivants étaient abordés lors des entrevues : le travail dans son quotidien (les tâches quotidiennes, les satisfactions, les préoccupations, les difficultés, les pressions, etc.), et la communication et l'information (les interactions, les moyens de communication, les informations échangées, les communications formelles et informelles, etc.). La transcription des verbatims nous a permis d'effectuer une analyse des thèmes récurrents ressortis au cours des différents témoignages recueillis.

3. REVALORISER LE RÔLE DE LA « VIE VERBALE » AU TRAVAIL

3.1. LA MISE EN PLACE D'UN ESPACE DE PAROLE DANS UN CHSLD

Comme dans tous les établissements de santé, le travail dans le centre où nous avons rencontré les soignants est très exigeant. C'est là l'expression d'un idéal-type du travail dans le secteur de la santé. En outre, de par la nature même du travail soignant, c'est-à-dire un travail dans lequel on côtoie régulièrement la souffrance, la détresse et éventuellement la mort, on observe plusieurs cas de « fatigue mentale » (dépressions d'épuisement, pour reprendre le terme d'Aubert [2008, p. 35]) chez les soignants eux-mêmes. Car en effet :

> L'hôpital est un lieu où la charge émotionnelle est forte tant pour les patients que pour le personnel. Le contact quotidien avec la maladie, la souffrance, la saleté, la déchéance, la misère, la mort, est le lot quotidien des professionnels de la santé. Le cadre du travail, sa « matière » même sont évidemment générateurs d'affects négatifs variés, tristesse, peur, angoisse, gêne, dégoût, colère (Grosjean, 2001, p. 339).

Face à cette problématique, le centre d'hébergement qui nous a ouvert ses portes pour y conduire nos entrevues a pris la décision, au fil des années, de déterminer un moment dans la journée pour justement revaloriser la parole, les échanges en face-à-face, entre membres du personnel soignant. Cette « activité », qui n'est pas une pause au sens où les conventions collectives les reconnaissent, se déroule sur le temps de travail. Même si cette activité a toujours un « début » et une « fin » dans le temps (environ 15 minutes, en tout début d'après-midi), elle se caractérise à la fois par des objectifs spécifiques et des objectifs non forcément déterminés : c'est-à-dire qu'on peut parler pour régler certains problèmes, mais on peut aussi parler « pour parler » tout simplement. Au fil du temps, les professionnels ont fini par qualifier cet espace de parole de « culture d'entraide », où, comme l'explique cette professionnelle, on échange des informations et on communique dans un temps et un espace communs :

> *Quand on travaille de jour, on a systématiquement « un 15 minutes » en mi-journée, vers 12 h 45. À ce moment-là, les 2/3 de la journée sont passés* […] *On fait vraiment le point tous ensemble. Tout le monde va s'asseoir, et à ce moment-là on échange sur certaines choses dont on voudrait discuter. Si quelque chose ne va pas, on va trouver une solution ensemble. On va se poser des questions, s'interroger à savoir si tout va bien. On s'encourage. On fait cela systématiquement, que ça aille bien ou pas. C'est 15 minutes* […] *On se défoule à discuter. C'est le moment* […] *On appelle cela des cultures d'entraide, ces petits « 15 minutes » par jour. Si nous n'avons pas le temps d'écrire nos informations, on va les passer de façon verbale à même la culture d'entraide puisque c'est le seul moment où tout le monde est réuni. Autrement, tout le monde est dispersé* […] *C'est vraiment le point de rencontre auquel tout le monde va s'arrêter et puis prendre le temps de transmettre n'importe quel message sur n'importe quoi* […] *Tout le monde se rend compte qu'on est capable d'échanger de part et d'autre* […] *Il n'y a pas de hiérarchie là-dedans. Si tu as quelque chose à dire, tu le dis, un point c'est tout* (entrevue 1).

Dans cet extrait, on souligne le fait que le groupe de parole, communément appelée « culture d'entraide », représente un espace privilégié. Il s'agit ainsi d'un espace et d'un temps où tout s'arrête. Dans son « ouvrage phare », *Le groupe de parole à l'hôpital*, paru en 2007, Ruszniewski commence par l'interrogation suivante :

> Pourquoi les médecins, les infirmières, les aides-soignantes, le kiné, la psychologue, l'assistante sociale d'un service devraient-ils arrêter leur travail pour s'asseoir autour d'une table et discuter ? Pourquoi perdre son temps en « parlotes » alors que les malades attendent ? Pourquoi aménager un moment particulier pour parler, en groupe, alors qu'on travaille ensemble toute la journée ? […] L'information circule déjà […] Pourquoi une réunion supplémentaire et de quoi parler dans ce groupe ? […] La machine-hôpital fonctionne. La mécanique de l'ensemble est déjà assez complexe ; pourquoi lui rajouter une pièce un peu bizarre qui ne s'emboîte pas bien avec les autres ? (Ruszniewski, 2007, p. XV).

Et il rajoute que « le groupe de parole ne va pas de soi » (p. XV). On pourrait reprendre exactement la même observation concernant le cas que nous présentons ici. En effet, dans l'ensemble des organisations de soins, les pressions sont telles que l'idée d'arrêter la « machine-hôpital », d'en arrêter le fonctionnement dans sa portion curative pendant un certain temps, peut d'emblée être vue comme mauvaise, le discours officiel étant qu'arrêter la machine va à l'encontre de l'idée qu'on se fait de la productivité. Or, il n'en est rien, et c'est le point de vue que nous souhaitons soutenir dans ce chapitre. Cela nous conduit à constater que cet espace dont bénéficient les professionnelles est plus qu'un espace de parole ; il s'agit d'abord et avant tout d'un temps dont dispose le soignant pour lui et pour les autres membres de son équipe :

> Dans un contexte de travail épuisant et souvent décourageant, le groupe de parole n'offre qu'une chose : un espace dont le soignant peut disposer. Il ne promet rien d'autre, mais, grâce à son leader, il garantit cette possibilité d'une parole du sujet. La parole d'un sujet qui découvre du sens dans l'expression de soi et dans l'écoute de l'autre (Ruszniewski, 2007, p. 149).

Ce « temps pour les soignants » a ceci de particulier qu'il agit comme une « parenthèse » dans la journée de travail des soignants rencontrés, parenthèse qui revient à se donner un « temps à soi » non seulement au profit de soi-même, mais aussi au profit de l'équipe (le collectif). Ainsi, comme le sous-entend ce chef d'unité, il s'agit de prendre du recul par rapport au flot quotidien des activités et des tâches qui découlent de leur organisation du travail :

> *Pour moi, le message qui est lancé par l'organisation, c'est que les échanges* [la communication] *sont prioritaires. On privilégie tellement les échanges. D'emblée, on se donne à tous les jours un moment où l'on se dit qu'on arrête et qu'on se rencontre. La machine va vite. Si nous n'avions pas un moment pareil* [« culture d'entraide »], *on s'apercevrait que nous n'aurions pas toujours le temps pour discuter ensemble, alors que là c'est dans notre culture et notre façon de faire* (entrevue 2).

L'idée de la « rencontre » entre professionnels, entre collègues, demeure fondamentale dans cette activité ponctuelle, comme nous l'expliquent trois autres professionnelles rencontrées :

Quand un problème survient, il y a la « culture d'entraide ». On va prendre un 10-15 minutes pour s'asseoir et puis faire part du problème. Il faut qu'on le règle. Que ce soit un problème de planification du travail ou un problème relationnel, on va le régler en « culture d'entraide » (entrevue 3).

On s'arrête [avec la « culture d'entraide »]. *On voit les gens* (entrevue 4).

La « culture d'entraide » est un bon moment pour se rassembler, échanger de l'information sans devoir courir après le monde [les autres professionnels] (entrevue 5).

Dans ces extraits, on comprend que la « culture d'entraide » repose en effet sur l'idée qu'il y a, au sein de l'organisation pour laquelle travaillent les professionnelles rencontrées, un temps et un espace qui sont spécifiquement consacrés aux échanges, ce qui a pour effet de favoriser cet « esprit de groupe » dont font notamment état de nombreux travaux en psychologie sociale.

Par ailleurs, comme l'indique cette autre professionnelle dont nous venons de rapporter les propos un peu plus haut (entrevue 1), l'objectif est certes de pouvoir échanger des informations, mais c'est aussi de pouvoir échanger sur toutes sortes de sujets :

N'importe qui qui a quelque chose à communiquer, que ce soit n'importe quoi, peut le faire dans notre « culture d'entraide » (entrevue 1).

À maintes reprises au cours des entrevues, les professionnelles ont exprimé l'idée que l'espace et le temps de discussion qu'elles décrivaient au sein de leur organisation reposaient sur la conscience que la parole est en quelque sorte ce qu'on cherche à valoriser, dans le contexte d'un travail qui apporte son lot de difficultés :

Il faut parler […] *C'est pour cela que nous avons une « culture d'entraide ». S'il y a quelque chose de pas correct ou peu importe, si tu as quelque chose sur le cœur, que ce soit négatif ou positif, tu l'exprimes* (entrevue 6).

À 12 h 50 on s'en va en « culture d'entraide », et puis on se dit ce qui marche et ce qui ne marche pas. La communication est parfois bonne parfois moins bonne, mais au moins on se dit ce qui ne marche pas […] *On parle aussi de ce qu'on n'a pas eu le temps de dire* (entrevue 7).

Ces extraits indiquent que la « parole » délibérée a ceci de particulier qu'elle a le potentiel de « libérer » les professionnels, ici les soignantes, des maux qui éventuellement les affligent en milieu de travail. Or, pour reprendre Ruszniewski,

> cette parole, en apparence anodine, change tout dans le partage qu'elle autorise. Elle entrouvre les solitudes. Elle réinscrit le soignant dans une histoire ouverte : son histoire, faite de fatigues et de souffrances ; une histoire qui ne se verrouille

> pas sur elle-même. Le soignant se vit alors comme un sujet qui, avec le groupe de parole, découvre qu'il travaille à l'ouverture et à l'invention de sa vie (Ruszniewski, 2007, p. 149).

3.2. PARLER POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES

Le contexte des soins au Québec soulève un certain nombre d'enjeux par rapport au travail soignant. Les pressions et les contraintes qui pèsent sur les soignants découlent de cette logique productiviste qui conduit souvent à une « instrumentalisation » de toute forme de parole en milieu de travail. C'est la parole utile, comme moyen, et jamais comme fin, ce qui nous rappelle l'organisation tayloriste du travail qui prévalait dans les manufactures à partir du début du XXe siècle et qui prévaut encore. Comme l'indique Boutet en référence au taylorisme,

> parler et travailler étaient considérés comme des activités antagonistes. Parler fait perdre du temps, distrait, empêche de se concentrer sur les gestes à accomplir. La parole était donc explicitement interdite dans les ateliers et sanctionnée lorsqu'elle n'était pas directement en relation avec l'effectuation de la tâche […] Précisons que cette interdiction de la parole, inscrite dans l'organisation du travail, allait de pair, pour F.W. Taylor (1964) avec la nécessité d'une prescription du travail extrêmement précise et détaillée et que les modes opératoires, les gammes opératoires, devaient être décrits et écrits. En quelque sorte, la conception du travail doit être écrite, l'exécution du travail doit être muette (2001, p. 20).

Or, les professionnelles que nous avons rencontrées nous ont expliqué qu'au sein de leur organisation, la communication n'est jamais réduite uniquement à une fonction de transmission de l'information. La prise de parole de manière éventuellement symétrique, au sein de ce qu'elles nomment une « culture d'entraide », a le potentiel en elle-même de résoudre plusieurs problèmes auxquels les professionnelles sont justement confrontées :

> *Des fois, il peut y avoir des mésententes entre les préposées sur les façons de faire* […] *Souvent, à ce moment-là,* [la culture d'entraide] *permet de se dire les choses, de se parler en face à face au lieu de faire cela en murmurant dans le département* [corridor] *à gauche et à droite et dans le dos de tout le monde* […] *Pour ventiler nos frustrations* […], *il y a les « cultures d'entraide »* (entrevue 8).

> *Ça nous permet d'être au courant, d'être à l'affût dans le fond. À chaque jour, s'il y a quelque chose, on le sait tout de suite, on essaye de trouver une solution ensemble et on corrige cela pour le lendemain* […] *On ne laisse pas traîner* [les problèmes] […] *On va s'asseoir ensemble* […] *Ça évite d'accumuler les choses inutilement et ensuite de se réveiller* […] *C'est vraiment positif et vraiment constructif. Les gens ne restent pas pris avec des choses qui les chicotent, ou qui les frustrent. Ça évite d'accumuler* (entrevue 1).

Ça [la culture d'entraide] *peut aider à clarifier des choses* (entrevue 4).

On se dit ce qu'on doit se dire. Des fois il y a de la chicane, des fois ça va bien […] *On éclaircit les choses. Il faut qu'à un moment donné on se dise les choses* […] *On essaie d'avoir un milieu d'entente favorable, pour éviter les chicanes. On se dit les vraies affaires, pas dans le dos des autres* (entrevue 9).

Cette valorisation de la prise de parole quotidienne a ainsi le potentiel, tel que les professionnelles nous l'ont expliqué, d'éliminer certaines tensions, voire certains conflits qui peuvent résulter du travail quotidien. Ce qui est observé par le chef d'unité que nous avons rencontré :

Dans le quotidien du personnel infirmier, il faut se rappeler qu'on travaille d'abord et avant tout avec des humains. Il y a un côté émotif à notre travail. Des fois les travailleurs accumulent des choses sur le plan émotif. Il y a des frustrations […] *Il y a des situations difficiles. Certains patients ont des troubles de comportement, d'autres sont agressifs avec le personnel. Donc, le personnel doit parfois agir dans des conditions difficiles, notamment avec les familles des résidents qui sont de plus en plus exigeantes par rapport à la qualité et la quantité des soins* […] *La culture d'entraide a le potentiel de désamorcer les différents problèmes qu'on a* (entrevue 2).

Mais il y a plus, puisque certaines professionnelles rencontrées précisent que l'espace de parole dont elles disposent est aussi en quelque sorte une activité de *brainstorming*, où l'on échange sur toutes sortes de sujets :

C'est TRÈS bien, autant pour les résidents que pour nous. Parce que c'est là vraiment qu'on parle de tous nos petits bobos de la journée […] *En anglais, on dit un* brainstorming. *On parle de tout ce qui se passe sur l'étage* (entrevue 10).

Une professionnelle nous a même expliqué que cet espace de parole pouvait servir d'exutoire, en quelque sorte, permettant de se « vider le cœur » :

Et puis, une fois par semaine, on se vide le cœur nous autres mêmes. Comment notre journée s'est-elle passée ? Avons-nous eu des problèmes avec un patient ou avec des collègues de travail ? (entrevue 11).

3.3. SE RÉAPPROPRIER LE TEMPS PAR LE BIAIS D'ÉCHANGES SPONTANÉS

La psychanalyse a depuis ses origines montré que la parole en soi est thérapeutique, et que c'est le propre de l'être humain de communiquer. Dans leur ouvrage général consacré à la communication humaine, Myers et Myers enseignent que nous communiquons pour « découvrir qui nous sommes », pour « connaître le monde qui nous entoure », pour « partager ce monde avec celui des autres », pour « persuader ou influencer les autres » et, enfin, pour « nous amuser, pour nous détendre et pour nous distraire » (1990, p. 2-3). Or,

c'est bien de cela qu'il s'agit quand on fait référence aux groupes de parole : ils répondent à des besoins intrinsèquement liés à l'adaptation de l'être humain à son milieu. En centre hospitalier, le quotidien des soignants se caractérise très souvent par une charge émotive et affective fort importante. Nous l'avons dit plus haut, les soignants côtoient la maladie, la violence, la souffrance, la pauvreté, l'isolement, la mort, etc. La cadence de travail, nous le répétons, est souvent infernale. Le fait de recourir aux groupes de parole serait ainsi vécu comme un exutoire pour les soignants eux-mêmes, confrontés à toutes sortes de tensions et de pressions. Dans cette activité où la parole devient à la fois une fin en soi et un moyen, le participant est invité à exprimer ses émotions, ses inquiétudes, ses joies, ses idées, etc. Dans ce contexte, les organisations, et celle dans laquelle nous avons effectué notre collecte de données ne fait pas exception, ont fini par « instrumentaliser » les groupes de parole, puisqu'elles observent un impact favorable de ceux-ci sur la performance globale des travailleurs. Il n'en demeure pas moins que cet impact, aussi « bénéfique » soit-il sur les organisations, semble aussi s'observer sur le plan très individuel par un haut potentiel de diminution de la souffrance au travail. Au-delà du rythme effréné qui caractérise la succession des tâches quotidiennes et par conséquent de la cadence de travail qui prévaut, les professionnelles rencontrées expliquent comment l'espace de parole qu'elles se sont collectivement donné contribue à « ralentir » le flot des activités quotidiennes :

> [La culture d'entraide] *amène les gens à s'asseoir pendant 15 minutes et de relaxer* […] *Je dirais que 95 % des discussions portent sur nos dernières fins de semaine, ce qu'on a écouté à la télévision, par exemple Star Académie, etc. C'est « bla bla bla »* […] *Il y a des sujets précis qui sont traités sur les tâches qu'on a à faire, mais pas à tous les jours. Vous savez, des pépins, des complications, etc., il n'y en a pas à tous les jours* […] *Les gens vont préférer parler de tout et de rien que de parler de leur travail* (entrevue 12).

> *On a instauré cela* [la culture d'entraide] *pour qu'il y ait des échanges sur l'organisation du travail et la journée même de travail, à savoir ce qui a été bien et ce qui n'a pas été bien. On va aussi passer les communiqués. C'est là qu'on peut rencontrer les équipes* […] *C'est un temps d'arrêt* […] *pour voir le pouls des équipes. Il y a souvent des discordances entre les préposés. Le but* [de la culture d'entraide] *consistait à faire en sorte que les gens échangent. Les gens travaillent ensemble et sont d'un bout à l'autre du corridor sans se parler. Qu'est-ce qui va et qu'est-ce qui ne va pas ? On va rassembler les gens pour qu'ils se parlent* (entrevue 13).

Comme l'explique Ruszniewski, « chacun tire profit de sa participation à l'aventure du groupe » (2007, p. 88). Le groupe de parole permet au soignant « d'être moins seul face aux situations lourdes » (Ruszniewski, 2007, p. 88). Ce dernier explique d'ailleurs que « par la parole exprimée, les difficultés sont

partagées, font sens et ne dérivent pas vers une culpabilisation, ni vers un abandon dans la routine » (Ruszniewski, 2007, p. 88). Le groupe de parole devient un « filet de sécurité » contre l'épuisement professionnel, à travers le langage (Pérodeau, 1994, p. 250). Il s'agit par conséquent d'un moyen pour sortir du « modèle dominant » de la performance, en se réappropriant « l'essentiel », c'est-à-dire le temps (une denrée rare chez les soignants rencontrés). Dans cette dynamique, l'idée de la « rencontre » entre professionnelles, entre collègues, demeure fondamentale lors de cette activité ponctuelle, comme nous l'expliquent deux autres professionnelles rencontrées :

> *Quand un problème survient, il y a la « culture d'entraide ». On va prendre un 10-15 minutes pour s'asseoir et puis faire part du problème* (entrevue 3).

> *La « culture d'entraide » est un bon moment pour se rassembler, échanger de l'information sans devoir courir après le monde* [les autres professionnels] (entrevue 5).

Dans ces extraits, on comprend que la « culture d'entraide » repose en effet sur l'idée qu'il y a, au sein de l'organisation pour laquelle travaillent les professionnelles rencontrées, un temps et un espace qui sont spécifiquement consacrés aux échanges. Le groupe de parole représente un moment privilégié de répit qui semble redonner de la confiance en soi de même que de l'énergie aux participants. Mais c'est aussi plus que cela, puisque du sens émerge des échanges et des prises de parole. Comme l'indique Ruszniewski, le groupe de parole a ceci de particulier que « chacun repart dans le service vivifié et porteur de la parole de l'autre : une parole qui n'est pas la mienne, mais qui, écoutée dans sa différence, introduit de l'autre en moi » (Ruszniewski, 2007, p. 18).

CONCLUSION : UNE AUTRE ORGANISATION DU TRAVAIL EST-ELLE POSSIBLE ?

Nous avons commencé par rappeler le contexte – notamment en termes de conditions de travail – qui prévaut dans le secteur de la santé au Québec. Les restrictions budgétaires qui ont cours depuis les années 1980 et qui trouvent leur origine dans une volonté politique de transformer le système de santé ont tôt fait de soumettre les établissements de santé au joug du productivisme, le leitmotiv étant ici de *faire plus, avec moins et dans un temps de plus en plus comprimé*. Plusieurs ont vu en cela la réapparition sous une forme adaptée d'une organisation du travail de type tayloriste, où chaque geste est instrumentalisé, mais aussi, plus largement, d'une organisation du travail où même la communication est instrumentalisée en étant réduite à sa plus simple expression : le transfert d'information. En arrière-plan, certains ont vu dans cette réorganisation fondamentale du travail l'émergence d'une idéologie de l'urgence (ou idéologie de la performance) : il faut être rapide, de plus en plus rapide.

Or, comme le souligne Carayol, « outre l'hyperactivité, voire l'agitation qu'elle suggère, l'urgence est fréquemment corrélée à des phénomènes d'épuisement professionnel, de stress, de surmenage, ou de surchauffe » (2005, p. 74). Car dans cette logique productiviste, même la parole – élément fondamental de la vie en société – est réprimée en raison des contraintes provoquées par la recherche systématique, voire obsessionnelle, de gains de productivité qui conduisent à l'effritement des conditions objectives de la pratique soignante.

On voit ainsi de plus en plus souvent des professionnels développer des stratégies de fuite qui vont leur redonner un minimum de pouvoir, un « temps à soi » (Bonneville, 2002), et qui sont fondées sur un « freinage » tout à fait conscient du rythme « normal » de travail (Bonneville et Jauréguiberry, 2007). Ainsi, ces phénomènes sont corrélés à des comportements qui visent à se réapproprier le temps. Le groupe de parole, ainsi que nous en avons discuté dans ce texte, peut ainsi être vu comme une stratégie élaborée par les soignants pour « sortir la tête de l'eau », c'est-à-dire aller au-delà du modèle dominant du travail fondé sur un productivisme effréné. En même temps, le groupe de parole, tel qu'il a été mis en place dans l'organisation où nous avons pu obtenir des témoignages, permet de mieux comprendre les tenants et aboutissants du modèle dominant du travail qui prévaut dans le secteur de la santé. Certes, le groupe de parole peut être considéré par certains comme une perte de temps, suivant les critères qui sous-tendent la conception classique de la productivité. Cependant, tout comme Ruszniewski (2007), nous pensons plutôt que le groupe de parole est du « temps gagné ». Du temps de qualité dont bénéficient les soignants, et qui permet à ceux-ci, en échangeant, de faire sens des différentes situations qu'ils vivent au jour le jour. Comme l'indique Ruszniewski, le soignant a « besoin de cet échange de reconnaissances pour mieux vivre [son] travail » (2007, p. 40). Quadéri constate qu'au fur et à mesure des rencontres, « les soignants changent leurs façons de communiquer et de soigner les personnes âgées et une certaine harmonie au sein de l'équipe se repère » (2004, p. 52). À travers cette dynamique, c'est la qualité de la relation soignant/soigné autant que la relation soignant/soignant qui s'en trouve améliorée.

BIBLIOGRAPHIE

ALDERSON, M. (2006). « Lorsque l'organisation du travail en unités de soins de longue durée menace la santé mentale des infirmières : une enquête en psychodynamique du travail », *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 25, nº 2, p. 105-119.

ALDERSON, M., E. MORIN, J. RHÉAUME, M. SAINT-JEAN et F. OUELLET (2005). « La réorganisation du travail infirmier en soins de longue durée : une nécessaire évaluation en termes d'impact sur le sens du travail et la santé mentale des infirmières », *Santé mentale au Québec*, vol. 30, nº 2, p. 345-358.

AUBERT, N. (2003). *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion.

AUBERT, N. (2008). « Violence du temps et pathologies hypermodernes », *Cliniques méditerranéennes*, vol. 2, nº 78, p. 23-38.

BONNEVILLE, L. (2002). « La temporalité du réseau Internet est-elle encore moderne ? », dans Francis Jauréguiberry et Serge Proulx (dir.), *Internet, nouvel espace citoyen ?*, Paris, L'Harmattan, p. 205-222.

BONNEVILLE, L. (2005). « La transformation des organisations de soins et du travail médical par le recours à l'informatisation au Québec : une analyse critique », *Communication et Organisation*, nº 26, p. 205-225.

BONNEVILLE, L. et S. GROSJEAN (2006). « *L'homo-urgentus* dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence », *Communication et Organisation*, nº 29, p. 23-48.

BONNEVILLE, L. et F. JAURÉGUIBERRY (2007). « Health professionals who are disconnecting from ICTs : The emergence of a new research object in telehealth and telemedicine », *Journal of Telemedicine and Telecare*, vol. 13, nº 5, p. 269.

BOURBONNAIS, R., M. COMEAU, C. VIENS, C. BRISSON, D. LALIBERTÉ, R. MALENFANT et M. VÉZINA (1999). « La vie professionnelle et la santé des infirmières depuis la transformation du réseau de la santé », *Santé mentale au Québec*, vol. 24, nº 1, p. 136-153.

BOURBONNAIS, R., R. MALENFANT, C. VIENS, M. VÉZINA, N. CÔTÉ et C. ARSENAULT (août 2000). *Le travail infirmier sous tension. Une approche qualitative du travail infirmier en période de transition*, Québec, Équipe RIPOST, Université Laval et CLSC Haute-Ville-Des-Rivières.

BOUTET, J. (2001). « La part langagière du travail : bilan et évolution », *Langage et société*, nº 98, p. 17-42.

BRUNET, T., M. COMBES, L. LE GOFF, C. MAILHOS, G. THURA et G. VINOGRADOFF (2005). *Management des organisations*, Rosny, Bréal.

CARAYOL, V. (2005). « Contre l'urgence : la paresse, l'inaction, la lenteur », dans V. Carayol (dir.), *Vivre l'urgence au quotidien*, Bordeaux, GREC/O, p. 65-80.

CARRÉ, D. et J.-G. LACROIX (dir.) (2001). *La santé et les autoroutes de l'information. La greffe informatique*, Paris, L'Harmattan.

DEJOURS, C. (1993). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.

GADREY, J. (1990). « Rapport social de service : une autre régulation », *Revue économique*, vol. 41, nº 1, p. 48-69.

GADREY, J. (1992). *L'économie des services*, Paris, La Découverte.

GADREY, J. (1996). *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.

GROSJEAN, M. (2001). « La régulation interactionnelle des émotions dans le travail hospitalier », *Revue internationale de psychosociologie*, nºs 16-17, p. 339-355.

HUEZ, D. (2003). « Souffrances invisibles et dépressions professionnelles. Mettre l'organisation du travail en délibération », *Travailler*, nº 10, p. 39-55.

JACOB, G. (10 août 2011). « CHSLD : "Un manque flagrant de ressources" », *Le Nouvelliste* <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/actualites/201108/10/01-4424769-chsld-un-manque-flagrant-de-ressources.php>.

JARDIN, E. (2005). *Mutation et organisation du travail*, Rosny, Bréal.

LAURENT, R. (2011). « Au-delà de la négociation », <http ://www.fiqsante.qc.ca/blogue/2010/12/au-dela-de-la-negociation/>.

LINHART, D. (11 mai 2011). « L*e modèle français de la défiance managériale », colloque* « L'idéal type du travailleur : perspectives théoriques et impacts sociaux d'un modèle dominant », 79e Congrès de l'ACFAS, Université de Sherbrooke.

MONTPETIT, J. (6 mars 2010). « La méthode Toyota reste populaire dans les hôpitaux », *La Presse*, <http ://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/201003/06/01-4258097-la-methode-toyota-reste-populaire-dans-les-hopitaux.php>.

MYERS, G.E. et M.T. MYERS (1990). *Les bases de la communication humaine*, Montréal, McGraw-Hill.

PÉRODEAU, G. (1994). « Compte-rendu de l'ouvrage de C. Saint-Jarre, *Du Sida : L'anticipation imaginaire de la mort et sa mise en discours* », *Santé mentale au Québec*, vol. 19, nº 2, p. 249-251.

PIETRI, M. (2010). « L'isolement au travail et ses issues possibles : à propos de deux expertises CHSCT », *Travailler*, nº 23, p. 77-98.

QUADÉRI, A. (2004). « Rhétorique et pragmatique dans des groupes de paroles en gériatrie », *Connexions*, nº 82, p. 49-55.

QUIDOT, S. (2011). *La conversation banale. Représentations d'une sociabilité quotidienne*, Paris, L'Harmattan, coll. « Espaces discursifs ».

RUSZNIEWSKI, M. (2007). *Le groupe de parole à l'hôpital*, Paris, Dunod.

SAINSAULIEU, R. (2003). *Le malaise des soignants à l'hôpital*, Paris, L'Harmattan.

SAMSON, C. (26 janvier 2009). « La méthode Toyota est déjà dans nos hôpitaux », *Le Soleil*, <http ://www.cyberpresse.ca/le-soleil/actualites/sante/200901/25/01-820772-la-methode-toyota-est-deja-dans-nos-hopitaux.php>.

STATISTIQUE CANADA ET L'INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (2006). *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005. Résultats*, Ottawa, Statistique Canada.

TURGEON, J., R. JACOB et J.-L. DENIS (2011). « Québec : cinquante ans d'évolution au prisme des réformes (1961-2010) », *Les Tribunes de la santé*, vol. 1, nº 30, p. 57-85.

8

TRAVAILLER DANS UN MILIEU CORRECTIONNEL EN MUTATION

Éclatement de l'idéaltype dominant, désolidarisation des collectifs et émergence de violence interpersonnelle entre collègues

– NATHALIE JAUVIN

LES PRISONS CANADIENNES ET QUÉBÉCOISES, COMME CELLES DE PLUSIEURS PAYS, ONT subi des transformations importantes au cours des dernières décennies (Vacheret, 1998 ; April, 2000 ; Vacheret et Lemire, 2007). La mutation de la mission des prisons, qui se traduit par le passage d'établissements correctionnels traditionnellement disciplinaires à des lieux davantage orientés vers la réhabilitation et la rééducation des personnes incarcérées (Hepburn et Albonetti, 1980 ; April, 2000), caractérise en grande partie ces transformations importantes. Mais au-delà du changement de vocation, d'autres transformations ont affecté les établissements de détention, qu'on pense notamment à l'alourdissement de la clientèle carcérale – les cas les plus légers étant redirigés dans des services autres que l'institution fermée –, à la reconnaissance accrue des droits des personnes incarcérées, aux transformations importantes sur le plan de la gestion (le passage d'une administration locale centralisée à une gestion bureaucratique éloignée), à la complexification de la tâche des

travailleurs correctionnels (El Faf, 1997 ; Chauvenet, Orlic et Benguigui, 1994) et à l'embauche de personnel correctionnel ayant un profil différent, plus scolarisé, féminisé, et fréquemment issu de disciplines à caractère social.

La composition du collectif formé par le personnel correctionnel a donc subi, elle aussi, une mutation d'envergure qui, nous le verrons, laisse des traces importantes en termes, notamment, de rapports sociaux au travail. Cela se manifeste d'ailleurs, chez les agents de services correctionnels québécois (ASC), par un taux particulièrement élevé de harcèlement psychologique de la part de supérieurs, mais aussi entre collègues de travail. En effet, environ le tiers des ASC québécois seraient d'ailleurs touchés par le harcèlement psychologique exercé entre pairs (Dussault *et al.*, 2010). Ce taux s'avère d'ailleurs plus élevé encore que le taux d'exposition à des comportements similaires chez les travailleurs correctionnels relevé tant dans une étude finlandaise (20,1 %) (Vartia et Hyyti, 2002) que dans une étude anglaise (16,2 %) (Hoel et Cooper, 2000). Quant à la population générale, les taux d'exposition à la violence interpersonnelle entre membres de l'organisation de travail y seraient nettement moins élevés, puisqu'ils sont estimés généralement entre 1 et 10 %, selon les études (Zapf *et al.*, 2003).

Ce phénomène de harcèlement psychologique ou, plus largement, celui de la violence interpersonnelle au travail (incluant les manifestations de violence psychologique et physique), a été l'objet d'une attention soutenue au cours des dernières années, au Canada comme ailleurs dans les pays industrialisés. Ainsi, de nombreuses études, surtout quantitatives, ont permis d'enrichir les connaissances relatives à la violence entre les membres d'une même organisation de travail (Beech et Leather, 2006 ; Einarsen, 2005 ; Salin, 2005 ; Griffin et Lopez, 2005 ; Waddington *et al.*, 2005 ; Hoel *et al.*, 2004 ; Matthiesen et Einarsen, 2004 ; Tehrani, 2004 ; Varhama et Björkqvist, 2004 ; Zapf *et al.*, 2003 ; Soares, 2002 ; Hirigoyen, 2001 ; Roland et Idsøe, 2001). On constate cependant, encore aujourd'hui, la rareté des études compréhensives sur le sujet (Jauvin, 2008 ; Bishop *et al.*, 2005). Griffin et Lopez (2005) soulignent d'ailleurs l'importance de procéder à une évaluation plus approfondie des « mauvais comportements au travail[1] » dans le but d'en arriver à une meilleure compréhension de leur origine, en s'intéressant au point de vue des acteurs impliqués et aux motifs qui se cachent derrière ces comportements.

1. Griffin et Lopez utilisent l'expression *bad behaviours* (comportements délétères) pour décrire « toute forme de comportement intentionnel (plutôt qu'accidentel) pouvant entraîner des conséquences négatives pour l'organisation et/ou pour des individus à l'intérieur de l'organisation » (Griffin et Lopez, 2005, p. 988 ; traduction libre). L'intérêt de ce concept de « mauvais comportements », tel que défini par les auteurs, se situe principalement au niveau de la recherche des motifs sous-jacents à la violence, mais il comporte une limite importante pour nous, soit celle d'associer les motivations sous-jacentes à l'intention de porter atteinte.

1. LES MÉTHODES

Nous avons donc souhaité, dans le cadre d'une étude phénoménologique réalisée auprès des agents correctionnels québécois, comprendre comment s'installait la violence interpersonnelle entre pairs, c'est-à-dire celle qui s'exerce plus spécifiquement entre agents correctionnels. Il importe de préciser que comme le but visé par cette étude était d'abord de comprendre le phénomène de la violence interpersonnelle entre membres de l'organisation, à partir du témoignage des travailleurs correctionnels, nous avons procédé à une mise entre parenthèses, dans un premier temps, des aprioris théoriques (Hsieh et Shannon, 2005). Conséquemment, nous n'avons pas eu recours à un cadre théorique spécifique pour réaliser cette recherche, mais nous nous sommes plutôt appuyés sur un cadre de référence phénoménologique, cohérent à la fois avec notre démarche théorique et méthodologique.

L'objectif principal de cette étude compréhensive était d'en arriver à une compréhension plus fine, à partir du récit d'expérience des travailleurs correctionnels, du phénomène de la violence interpersonnelle entre membres de l'organisation, que cette violence soit de nature physique ou psychologique. Il convient de préciser que nous nous sommes intéressés à la fois aux acteurs « agresseurs » et aux acteurs « cibles » afin de rendre compte non seulement des spécificités de celui qui agresse et de celui qui est agressé, mais également, en amont, des conditions diverses (interpersonnelles, organisationnelles et sociales) dont il faut tenir compte pour comprendre le phénomène de la violence (Jauvin, 2008). La réflexion que nous livrons dans la présente publication est issue de cette vaste analyse, mais se concentre plus spécifiquement sur les rapports interpersonnels entre collègues d'un même niveau hiérarchique.

La recherche[2], de nature qualitative, a été réalisée grâce à des entretiens individuels et de groupe qui ont été menés auprès d'agents correctionnels québécois. Des ASC œuvrant dans des centres de détention de compétence provinciale de la province de Québec ont été invités à participer. En raison du taux particulièrement élevé de violence interpersonnelle mesuré chez cette population (Malenfant *et al.*, 2001), il a été décidé d'inclure dans la démarche tous les ASC travaillant en prison plutôt que de ne sélectionner que ceux qui s'identifiaient comme étant des victimes de violence[3]. Le choix des établissements s'est fait en fonction des caractéristiques de l'ensemble des 18 centres de détention provinciaux afin de refléter le mieux possible la variété de ceux-ci, notamment eu égard à la région (urbaine, rurale) et au volume de la population

2. Une description systématique de la démarche de recherche a été faite dans un article publié récemment (Jauvin *et al.*, 2011).
3. Étaient ici considérées la violence physique, l'intimidation, les pressions psychologiques et la violence à caractère sexuel.

carcérale pouvant y résider simultanément (petits, moyens et gros établissements). Au moment de la sélection des participants, nous avons pris en considération l'âge, le genre, la formation, l'expérience de travail (ancienneté), l'affectation (tâches) et le statut d'emploi.

Cinquante-quatre entretiens individuels ont été menés ainsi que neuf entretiens de groupe. Au total, cent trente-deux ASC ont été rencontrés en entretiens individuels, de groupe ou, dans certains cas, dans le cadre des deux types d'entrevues. La sélection des travailleurs s'est faite par rapport à la population générale des ASC québécois. Des agents provenant de centres de petite, de moyenne et de grande taille[4] ont été rencontrés. Une analyse qualitative de type inductif a permis d'identifier les composantes essentielles du phénomène de violence interpersonnelle entre membres de l'organisation, qu'il s'agisse de collègues, de supérieurs ou de subordonnés (Jauvin, 2008).

Une seconde étape, qui est abordée plus spécifiquement dans le présent texte, a permis de raffiner l'analyse en effectuant une lecture plus spécifiquement centrée sur les rapports entre pairs, ayant pour objectif de mieux saisir le moteur de la violence interpersonnelle entre collègues de même niveau hiérarchique. Dans un premier temps, donc, nous avons tenté de mieux saisir le contexte de travail actuel des ASC, un contexte marqué par de multiples transformations qui ont eu une influence majeure sur la mutation des rapports sociaux entre pairs. Puis, de façon plus spécifique, nous avons tenté de comprendre le sens que prend la violence interpersonnelle pour les ASC et aussi, plus spécifiquement, de cerner chez les agents correctionnels ciblés par la violence interpersonnelle un ensemble de caractéristiques qui les rendent plus vulnérables. Globalement, nous avons pu saisir de l'analyse des témoignages que, pour les agents correctionnels, il y a violence interpersonnelle entre membres de l'organisation de travail lorsqu'un ou des employés, dans un rapport de force inégal, font usage, à l'égard d'autres employés (le plus souvent à l'égard de ceux qui ne se conforment pas aux normes habituelles du groupe), et ce de façon généralement répétée (Jauvin, 2008), de comportements jugés inappropriés par celui ou ceux qui y sont exposés, les cibles, et que cela leur cause un préjudice.

2. L'ANALYSE ET LA DISCUSSION

L'analyse réalisée permet notamment de mieux saisir pourquoi les travailleurs correctionnels ont recours, entre pairs, à des comportements interpersonnels inadéquats, voire violents. Elle met entre autres au jour les dynamiques personnelles, mais aussi interpersonnelles et organisationnelles, qui constituent le

4. Petite taille : effectifs de moins de 59 ASC ; moyenne taille : effectifs de 60 à 99 ASC ; grande taille : effectifs de plus de 100 ASC.

moteur de la mise en place de ces comportements inappropriés entre collègues et, surtout, l'émergence d'une tension omniprésente : le choc entre la nécessaire solidarité de métier et l'évidente désolidarisation des collectifs de travail. Une désolidarisation qui n'est pas étrangère à l'éclatement de l'idéal-type[5] de l'agent correctionnel – un modèle cohérent de ce qu'on attendait typiquement d'un ASC – et, incidemment, à une mixité grandissante de ceux qui, aujourd'hui, occupent ce métier.

2.1. DES ÉLÉMENTS CLÉS DU CONTEXTE DE TRAVAIL

> *On n'est pas au salon de coiffure quand on est ici. Les gens se parlent durement* […] *c'est le milieu qui veut ça je crois* (Judith, expérimentée, gros centre).

La prison n'est pas, en soi, un lieu de travail habituel, puisqu'elle est marquée par un ensemble d'éléments contextuels qui teintent à la fois la nature même du travail, son organisation, les employés, mais aussi les rapports qu'ils entretiennent entre eux. L'univers correctionnel est particulièrement teinté, notamment, par une méfiance omniprésente, qui contamine non seulement les rapports avec les personnes incarcérées, mais, aussi, les rapports entre les travailleurs. Cette méfiance prend sa source dans le travail auprès d'une clientèle difficile, imprévisible et potentiellement dangereuse, mais elle semble vouloir déborder des rapports avec les personnes incarcérées (Jauvin *et al.*, 2006).

Un tel contexte est donc propice à l'émergence de tensions constantes et, incidemment, à la naissance de rapports sociaux difficiles. Cela est vrai pour les rapports avec les personnes détenues, mais ce constat se révèle également applicable aux rapports qui se développent entre ceux qui travaillent dans la prison, qu'on pense en termes de rapports verticaux entre les agents correctionnels et ceux qui les dirigent, ou en termes de rapports horizontaux, c'est-à-dire entre les travailleurs correctionnels eux-mêmes (Jauvin, 2008 ; Jauvin *et al.*, 2006). Cette méfiance entre collègues de travail apparait d'ailleurs comme un élément omniprésent dans les rapports entre pairs et au sein des collectifs de travail, comme en témoigne un agent :

> *Avec les détenus, on sait à quoi s'en tenir* […] *Nous autres, on dit toujours qu'on a moins de misère avec les détenus qu'avec les confrères* (entrevue de groupe, centre de taille moyenne).

Or, l'exercice du travail des ASC repose, justement, sur une confiance partagée et sur une solidarité entre pairs qui protège et qui est gage d'une certaine sécurité. Une confiance difficile à établir dans le contexte de

5. Nous référons au concept d'idéaltype en tant que modèle typifié où se rassemblent les caractéristiques les plus typiques et représentatives de celui qui exerce le métier.

transformations majeures dans lequel a baigné le milieu correctionnel québécois, contexte qui a plutôt eu tendance à dissoudre les solidarités existantes et à affaiblir le collectif de travail.

Des transformations majeures

Les changements majeurs qu'ont subis les prisons ont notamment eu un impact important sur la transformation du rôle des agents correctionnels. Le passage d'une mission coercitive à une double mission, intégrant la réhabilitation des personnes incarcérées, a conduit à une complexification importante de la tâche des agents, qui doivent aujourd'hui occuper un rôle de surveillance, d'accompagnement et de service (Jauvin *et al.*, 2008). Ces changements ont peu à peu influencé le processus d'embauche du personnel correctionnel, qui a graduellement évolué vers la sélection de candidats ayant un profil différent, plus scolarisé, fréquemment issu de disciplines à caractère social et, conséquemment, plus féminin. Les critères plus « sécuritaires » (p. ex. : taille, forme physique, formation de type sécuritaire/policière), plus traditionnellement liés au métier, ont été quant à eux peu à peu évacués dans le processus de sélection des nouveaux agents.

Cela étant, la composition du collectif de travail, jadis beaucoup plus uniforme, a subi un choc important à la suite de l'entrée en scène de travailleurs ayant des formations et des orientations beaucoup plus diversifiées, plus souvent axées sur la relation d'aide que sur la surveillance. L'entrée en fonction de femmes, qui composent aujourd'hui plus de 40 % des effectifs dans les établissements correctionnels québécois, a participé à une transformation importante de la composition des collectifs d'agents correctionnels. Nous retrouvons ainsi, comme agents correctionnels, des hommes et des femmes aux formations multiples, sélectionnés au fil des époques pour répondre à une mission en pleine évolution.

> *Mais, il y a un fossé de générations, veut, veut pas. Nous autres, on est tous des gens qui arrivent de l'université, puis on est tous en relation d'aide* […] *puis, il y en a* [des anciens] *qui ont leur secondaire V* (Lucie, nouvelle, gros centre).

Ces transformations se traduisent notamment par le passage d'un collectif jadis globalement homogène formé d'agents peu scolarisés et ayant un profil sécuritaire (c'est-à-dire formés pour assurer la sécurité de la prison) à un collectif marqué par une hétérogénéité évidente. Nous assistons alors à la création d'alliances nées du partage de certaines caractéristiques ou, au contraire, de certaines rivalités mettant en conflit les partisans d'une approche plutôt que d'une autre (pro ou antidétenus, par exemple), les anciens et les nouveaux, les hommes et les femmes. C'est ce dont témoigne ici une agente, en insistant dans cet exemple sur l'opposition en fonction du critère de genre :

> *Sur quelle base que les groupes se forment? Sur la base du sexe. Les femmes se tiennent plus ensemble* [en raison de] *la réaction masculine à notre arrivée. Ça a fait une coalition chez les femmes. Ça a provoqué ça, il faut qu'on* [les femmes] *s'entraide.* [En raison du trop grand nombre d'embauche de femmes] *ils* [les hommes] *nous ont boycottées, c'est-à-dire que si on les appelait chez eux parce qu'on avait besoin d'aide ou quelque chose comme ça, ils ne rentraient pas* […] *« On les laisse dans la marde, ils vont savoir c'est quoi les femmes en détention »* (Lucie, nouvelle, gros centre).

Certains des impacts négatifs liés à la présence de femmes, surtout lorsqu'on considère qu'elles sont en trop grand nombre, sont particulièrement présents dans le discours des agents, même parmi les agentes de sexe féminin. Surtout quand les femmes ne respectent pas les « normes sécuritaires » auxquelles adhère le groupe où elles sont intégrées.

> *Ha, beaucoup, beaucoup* [de femmes], *ça pas d'allure!* […] *sans être sexiste,* […] *on est dans une prison d'hommes! Je vous dis pas que ça pas sa place, mais quand c'est rendu que c'est les agentes qui viennent te dire, wow, on est trop là, ça pas d'allure!* […] *Puis quand tu as un chiffre de nuit qui est de 6 agents, je fais-tu rentrer 6 femmes, si ça brasse durant la nuit?* (Joël, expérimenté, centre de taille moyenne).

2.2. LA DÉSOLIDARISATION DES COLLECTIFS ET LA FRAGMENTATION DE L'IDÉALTYPE DE MÉTIER

Ces transformations majeures qui ont traversé les prisons québécoises ont donc eu, comme en ont largement témoigné les ASC rencontrés, des impacts importants sur les collectifs de travail, qui se sont peu à peu désolidarisés. Il ne semble donc plus exister aujourd'hui de profil « type » et communément partagé d'agent correctionnel, mais plutôt une grande variabilité entre ceux qui exercent ce métier. Ainsi, d'une prison classique où régnait un idéaltype[6] dominant du travailleur correctionnel œuvrant dans un collectif fort de travail, nous nous trouvons aujourd'hui, après un épisode important de transformations du travail, en présence d'une prison moderne beaucoup plus complexe où on retrouve un ensemble de plus petits collectifs et, conséquemment, une multitude d'idéaltypes distincts qui parfois s'affrontent, notamment parce qu'ils se rassemblent autour de valeurs différentes, voire parfois opposées. Ces nouveaux idéaltypes se trouvent trop souvent coincés entre eux, dans des rapports de force qui les placent en opposition (Jauvin *et al.*, 2011).

Selon certains auteurs, d'ailleurs, ces transformations du travail ne seraient pas étrangères au développement d'un climat tendu (Kommer, 1993). Cette mutation de l'univers carcéral et la désolidarisation qui en découle se

6. En tant que modèle typifié où se rassemblent les caractéristiques les plus typiques et représentatives de celui qui exerce le métier.

traduiraient notamment par la présence de rapports sociaux perturbés, voire de violence interpersonnelle, entre travailleurs de paliers hiérarchiques distincts, mais, aussi, entre les agents correctionnels eux-mêmes.

L'émergence d'une tension importante : une nécessaire solidarité de métier vs la désolidarisation des collectifs de travail

Des témoignages recueillis se dégagent deux éléments clés qui s'inscrivent dans les malaises profonds caractérisant les rapports interpersonnels entre pairs : d'une part, l'importance, dans un contexte marqué par la méfiance et les tensions, de développer une solidarité entre pairs, qui permet d'effectuer le métier de façon sécuritaire, et, d'autre part, la désolidarisation du grand collectif de travail au profit de la constitution de plus petits groupes qui, parfois, s'affrontent plutôt que de s'offrir un soutien pourtant nécessaire au maintien de l'harmonie et de la sécurité de tous.

Cette perte de solidarité collective au profit de solidarités plus éclatées ou d'un individualisme grandissant conduit, comme le soulignent Hoel et Beale (2006), à un déséquilibre du pouvoir au sein de l'organisation. Cela rejoint aussi la lecture que fait Dejours (1998, 1999, 2000) de la réalité contemporaine du travail, qui soutient qu'en raison notamment de nouvelles formes d'organisation du travail, nous assistons à la désolidarisation des collectifs de travail, collectifs pouvant pourtant protéger les travailleurs contre l'émergence de violence interpersonnelle au travail.

Tout comme la question de la désolidarisation du collectif, celle d'un individualisme grandissant inquiète, particulièrement lorsque cet individualisme prend racine dans un univers de travail – tel celui de la prison – où la solidarité est essentielle à l'accomplissement d'un travail bien fait et sécuritaire. Or, comme l'analyse que nous avons réalisée en témoigne et comme d'autres auteurs en ont aussi par ailleurs fait état (Liebling, 2006), les rationalités individuelles sont aujourd'hui beaucoup plus présentes que jadis dans l'univers carcéral. Ceci ressort clairement des entrevues que nous avons menées auprès des agents correctionnels.

> *Tout le monde prend la couleur des murs. C'est rendu l'individualisme qui prime. Puis le travail en équipe, comme je disais, des rapports sociaux, il n'y en a pas* (entrevue de groupe, centre de taille moyenne).

> *C'est un reflet de la société* […] *de pouvoir, de gain* […] *Si je m'arrange tout seul, je vais peut-être être capable d'avoir plus. Mais ils ne sont pas capables de penser que si on se met tous de front commun, qu'on va tous avoir la même chose, on va en avoir plus que si toi tu en demandes juste un p'tit peu* (Joël, expérimenté, centre de taille moyenne).

Comme en témoigne le second extrait, cet individualisme affaiblit le travailleur comme il affaiblit son collectif en brisant cette nécessaire solidarité qui accorde au groupe un certain pouvoir, mais, aussi, une certaine protection. La solidarité apparaît en effet dans le témoignage des agents comme étant un élément crucial servant notamment à maintenir un équilibre entre pairs, mais, aussi et surtout, à se protéger vis-à-vis des détenus ainsi que des supérieurs, les deux groupes avec lesquels ils sont traditionnellement en opposition.

> *À cause d'elle* [une collègue qui n'a pas respecté les règles habituelles avec les détenus et qui a été trop « généreuse »], *j'ai perdu la face devant les détenus. Elle n'est pas là le lendemain, moi c'est mon département. Moi, il ne faut pas que je perde la face* […] *on les rencontre tout le temps ces gars-là ! Moi, je lui ai dit : « Tu ne travailleras plus jamais avec moi, puis ton chien est mort ici, je vais te brûler. Tu n'es pas capable de dire non, j'ai perdu la face à cause de toi. » Moi, ce monde-là, j'accepte pas ça* […] *Tu travailles avec moi aujourd'hui, on est ensemble, là,* […] *tu es à côté de moi, là. Tu n'iras pas dire oui, même si tu as le goût de dire oui, il faut que tu dises non pareil !* […] *Elle est barrée, je l'ai barrée. Moi, je suis un gars qui travaille en équipe* (Denis, ancien, gros centre).

2.3. LES TRAVAILLEURS LES PLUS CIBLÉS PAR LA VIOLENCE INTERPERSONNELLE : LES NON-CONFORMISTES

Comme l'illustre l'extrait qui précède, le manque de solidarité, voire le fait de ne pas se conformer aux règles implicites et explicites du métier, peut être un facteur d'isolement, voire d'exclusion, au sein du collectif de travail.

Bien que l'analyse en profondeur des entretiens réalisés auprès des ASC (Jauvin, 2011, 2008) nous permette de constater qu'il y a plusieurs catégories de travailleurs correctionnels[7] (voir tableau 8.1) qui peuvent être ciblés par la violence (le « provocateur », le « non-conformiste » ou le « fragile »), c'est sans contredit dans la catégorie du milieu, celle des « non-conformistes », c'est-à-dire ceux qu'on identifie comme étant des travailleurs qui ne se conforment pas aux normes en place ou qui posent des actes qui les distinguent ou les dissocient de leur groupe, qu'on retrouve les cibles les plus fréquentes des comportements assimilables à de la violence interpersonnelle, en particulier dans les situations de violence entre pairs, qui nous intéressent plus particulièrement ici. Pour cette raison et parce qu'il nous apparaît essentiel de pousser plus loin la réflexion sur cette catégorie qui prend une importance marquée

7. Les travailleurs ciblés par la violence interpersonnelle ont été regroupés en fonction de certaines caractéristiques qui font en sorte qu'ils se trouvent, à l'occasion, à être la proie d'autres membres de l'organisation de travail, voire de collègues. Les « provocateurs » sont ceux dont le rôle est le plus actif, parce qu'ils posent des actions qui sont susceptibles de provoquer, en retour, des gestes inappropriés de la part des autres. Les « non-conformistes » se caractérisent surtout par le fait qu'ils dévient de la norme, qu'ils vont à l'encontre des normes du collectif ou de leur sous-groupe en se rapprochant par exemple d'autres groupes ou d'autres entités. Quant aux « fragiles », leur rôle dans la dynamique de violence est le plus souvent passif ; ils sont victimisés en raison de leur état et non des actions qu'ils posent ou des positions qu'ils prennent.

dans l'analyse, nous centrerons notre propos sur ce groupe plus particulier. Une analyse détaillée de l'ensemble des cibles et des catégories se trouve toutefois dans un article récent (Jauvin *et al.*, 2011).

TABLEAU 8.1. CATÉGORISATION DES IDÉALTYPES DES CIBLES

Cibles	Cibles (catégories)
L'arroseur arrosé	PROVOCATEUR
Le réfractaire	
L'aspirant	
Le non-solidaire	NON-CONFORMISTE
Le non-conformiste	
Le privilégié	
L'inadéquat	FRAGILE
Le vulnérable	
Le dissemblable	

Celui qui se distingue par exemple par le recours à des approches nettement différentes de celles de son groupe d'appartenance – par une performance qui détonne largement par rapport à celle des autres, soit par une intensité de travail jugée nettement excessive ou, au contraire, largement insuffisante – ou par des idées hors normes est en effet, comme l'analyse nous le démontre, souvent la cible de comportements interpersonnels de nature violente.

> *Dieu seul sait que, justement, je faisais très bien mon travail, puis même j'en faisais souvent un peu trop* […] *D'ailleurs, je suis un petit peu exclue du groupe, des agents, parce que j'en faisais trop pour eux, à leurs yeux. Le groupe d'agents me faisait sentir comme si, justement, là, « regarde, là, fais-en moins, là, tu sais, assis-toi sur la chaise, ça va passer »* […] *En voulant dire, regarde, reste assis, là, bouge pas, là, parce que là, t'en fais trop !* (Noémie, nouvelle, gros centre).

Ces comportements de violence fluctuent en nature et en intensité selon la gravité de la non-conformité, telle qu'évaluée par les pairs. Ne pas se conformer aux façons de faire habituelles remet en cause la cohésion du groupe et, ainsi, sa force relative à l'intérieur de l'organisation.

> *Quand t'es trop innovateur, ils ont tendance, un p'tit peu, à te tasser. Et puis là les cancans commencent, tatatata. Ils essaient de te discréditer* (Robert, ancien, centre de taille moyenne).

Leurs actions attribuables à de la non-solidarité sont souvent vécues comme une trahison faite à l'égard d'un pair et, aussi, à l'occasion, du collectif d'appartenance. En fait, celui qui agit à l'encontre de la solidarité de son collectif, souvent un sous-collectif qui défend des valeurs ou des façons de faire qui lui sont propres, vient bousculer un équilibre déjà précaire qui règne au sein de son groupe et devient, par le fait même, menaçant. Un rapprochement trop important avec les personnes en autorité ou, d'autre part, avec les personnes incarcérées peut aussi être perçu comme une atteinte à la solidarité par les pairs et être sanctionné.

> *Il y en a qui sont plus bavards que d'autres, puisqu'ils ne font pas attention à ce qu'ils disent quand ils parlent à un boss, admettons, ou des choses comme ça* […] *Il y a des gars qui se font taper sur les doigts!* (Alexandre, nouveau, gros centre).

> *On a du monde qui sont partis avec des détenus* […] *moi, j'me dis, tu vas voir la personne, t'attends pas qu'elle donne sa démission, tu la tasses de là. Tu dis « regarde, là, t'as un problème, là, on va te tasser »* (entrevue de groupe, centre de taille moyenne).

Le manque de solidarité peut également, par exemple, être associé à un refus volontaire de participer à une intervention physique, mettant ainsi en péril la sécurité des pairs.

> *Quelqu'un qui aurait reviré de bord quand il y a une situation physique, là, cette personne-là, je pense qu'il y avait un filtrage naturel, elle passait plus après, là. Puis c'est pas l'administration qui était pour aller lui dire. Non, non, il le savait ce gars-là, le message était passé puis il s'en allait chez eux puis il se trouvait une job dans un dépanneur!* (entrevue de groupe, centre de moyenne taille).

Enfin, l'agent qui dénonce un collègue est quasi systématiquement perçu comme un membre non solidaire puisqu'il va à l'encontre de la règle de base du code implicite des agents, qui proscrit la dénonciation des collègues (Jauvin *et al.*, 2006). Son exclusion du collectif est généralement sans retour, comme en témoigne ici Francis. Et il peut être exposé à des comportements d'exclusion généralement explicites, voire parfois très violents tant sur le plan physique que psychologique.

> *C'est pas bien vu à l'intérieur, là, de commencer à faire des plaintes contre un autre agent. On est supposés d'être unis, on est supposés de se tenir. Si ton nom commence à circuler comme de quoi que tu fais des plaintes contre d'autres agents, là, tu vas subir de la pression, tu vas subir du harcèlement encore plus, je pense* […] *De notre bord, si tu commences à caler des chemises bleues* [lire : ASC], *puis à faire des rapports contre des chemises bleues, un moment donné, tu vas te ramasser isolé, puis il y a pas grand monde qui vont vouloir travailler avec toi, puis il y a pas grand monde qui vont te parler* (Francis, nouveau, gros centre).

CONCLUSION

Dans un contexte de transformations importantes où la solidarité unique n'existe plus et où elle a été remplacée par des solidarités à géométrie variable, voire, aussi, par des attitudes individualistes et une fragmentation d'idéaltypes qui s'opposent, la probabilité pour un travailleur de diverger d'une des normes en place apparaît grandissante. Devant cette désolidarisation croissante et la perte de repères collectifs, la présence d'un taux élevé de violence interpersonnelle chez les travailleurs correctionnels n'étonne pas. Chaque travailleur se trouve en effet aujourd'hui confronté à une multitude de codes plutôt qu'à une norme unique et partagée par tous et il peut en tout temps se trouver en conflit avec un ou plusieurs de ses pairs qui, à l'occasion, pourraient user de comportements inappropriés, voire violents, à son égard, afin de protéger des façons de faire qu'ils défendent et, aussi, afin d'assurer leur sécurité.

Ce processus d'exclusion de ceux qui ne se conforment pas à la norme a déjà été bien documenté, notamment par Archer (1999), dans une étude réalisée auprès de pompiers au Royaume-Uni. Il présente le phénomène de la violence entre membres de l'organisation de travail comme un processus de socialisation passant par la persécution de certains membres ne se conformant pas aux normes en vigueur. Il y décrit un environnement, celui des casernes de pompiers, où la victimisation des femmes, des non-blancs, ou des blancs qui ne se conforment pas aux façons de faire et aux règles, se fait afin de préserver la domination de la culture blanche et mâle.

Plusieurs auteurs se sont par ailleurs plus particulièrement intéressés à ce phénomène de sous-cultures et de normativité chez les travailleurs du milieu carcéral. Le principe d'acculturation ou de normalisation est très présent dans le discours de plusieurs, mais il ne fait toutefois pas consensus. Ainsi, de façon générale, on peut conclure de ces travaux qu'il n'existe pas qu'une seule sous-culture des agents correctionnels, mais bien plusieurs (Combessie, 2011 ; Dhaher, 1997 ; Hawkins et Alpert, 1989). Par ailleurs, l'éclairage que nous procure Kauffman (1988) – d'abord surveillante elle-même, puis chercheuse – est intéressant et reflète assez bien le sens des comportements violents qui ont été dégagés dans notre propre recherche. Pour l'auteure, il existe une sous-culture des agents qui se définit d'abord par l'opposition aux détenus. Elle avance que la pression à se conformer serait plus forte chez les agents correctionnels qu'au sein d'un groupe ordinaire et renforcée par la peur et la dangerosité liées au travail. Elle décrit d'ailleurs un code normatif des gardiens (code de conduite implicite) par lequel on réglemente, de façon implicite, ce qu'il est acceptable ou non de faire dans des circonstances spécifiques. Selon Kauffman, ces normes, centrales dans la vie d'agent, sont construites collectivement et ne peuvent être déterminées uniquement par l'observation, mais

dépendent plutôt du sens que les agents attribuent à certains comportements. Et les sanctions pour ceux qui ne respectent pas ces règles sont nombreuses et souvent sévères : critiques ouvertes, retrait de privilèges, attribution de tâches ingrates, ostracisme, exclusion, harcèlement, congédiement, etc. Il est tout particulièrement intéressant de constater qu'on reconnaît ici, sans leur attribuer une quelconque étiquette, plusieurs manifestations assimilables à de la violence interpersonnelle et, conséquemment, plusieurs des comportements que nous avons aussi dégagés de notre analyse auprès des agents québécois. Ainsi, malgré l'absence d'une norme centralisée et d'une sous-culture unique, on constate que les travailleurs « non-conformistes » sont toujours des cibles de pairs qui se sentent menacés, individuellement ou collectivement, par leur façon d'agir.

Nous l'avons vu, donc, la prison québécoise est aujourd'hui marquée par de grandes transformations, par la désolidarisation des collectifs et par l'émergence de comportements violents, notamment entre pairs. Serait-il possible de poser des actions spécifiques pour permettre de rétablir une certaine solidarité collective au sein d'une telle organisation, une solidarité qui protégerait les individus contre l'émergence de rapports sociaux perturbés, voire de violence interpersonnelle ? Une réflexion s'impose à notre avis. Et cette réflexion devrait s'ouvrir à un questionnement touchant les transformations qui ont également affecté et qui affectent encore d'autres métiers où les travailleurs se trouvent également dans des situations de souffrance au travail et où ils peuvent être victimes de comportements inappropriés.

BIBLIOGRAPHIE

APRIL, M. (2000). *Les gardiens en milieu correctionnel, recension des écrits*, Québec, RIPOST, CSSS de la Vieille-Capitale.

ARCHER, D. (1999). « Exploring "bullying" culture in the para-military organisation », *Journal of Manpower*, vol. 20, nos 1-2, p. 94-105.

BEECH, B. et P. LEATHER (2006). « Workplace violence in the health care sector : A review of staff training and integration of training evaluation models », *Aggression and Violent Behavior*, vol. 11, p. 27-43.

BISHOP, V., M. KORCZYNSKI et L. COHEN (2005). « The invisibility of violence : Constructing violence out of the job centre workplace in the UK », *Work, Employment and Society*, vol. 19, no 3, p. 583-602.

CHAUVENET, A., F. ORLIC et G. BENGUIGUI (1994). *Le monde des surveillants de prison*, Paris, Presses universitaires de France.

COMBESSIE, P. (2001). *Sociologie de la prison*, Paris, La Découverte.

DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France*, Paris, Seuil.

DEJOURS, C. (1999). « Violence ou domination ? », *Travailler*, no 3, p. 11-29.

DEJOURS, C. (2000). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.

DHAHER, F. (1997). *Le travail d'agent correctionnel au centre de prévention de Montréal : l'impact des facteurs personnels et organisationnels selon les agents*, Montréal, École de criminologie, Université de Montréal.

DUSSAULT, J., N. JAUVIN, M. VÉZINA et R. BOURBONNAIS (2010). *Prévention de la violence entre membres d'une même organisation de travail, évaluation d'une intervention participative*, Montréal, IRSST, coll. « Études et recherches ».

EINARSEN, S. (2005). « The nature, causes and consequences of bullying at work : The Norwegian experience », *Pistes*, vol. 7, nº 3, <http ://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>, consulté le 12 février 2007.

EL FAF, M. (1997). *L'agent des services correctionnels (gardien) et le nouveau rôle au sein de l'Établissement de détention de Montréal*, Mémoire de maîtrise, Montréal, École de criminologie, Université de Montréal.

GRIFFIN, R.W. et Y.P. LOPEZ (2005). « "Bad Behavior" in organizations : A review and typology for future research », *Journal of Management*, vol. 31, nº 6, p. 988-1005.

HAWKINS, R. et G.P. ALPERT (1989). *American Prison Systems, Punishment and Justice*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

HEPBURN, J.H. et C. ALBONETTI (1980). « Role conflict in correctional institutions : An empirical examination of the treatment-custody dilemma among correctional staff », *Criminology*, vol. 17, nº 4, p. 445-459.

HIRIGOYEN, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.

HOEL, H. et D. BEALE (2006). « Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations : Towards a contextualized and interdisciplinary approach », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, nº 2, p. 239-262.

HOEL, H. et C.L. COOPER (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*, Manchester, Manchester School of Management, UMIST.

HOEL, H., B. FARAGHER et C.L. COOPER (2004). « Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging », *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 32, nº 3, p. 367-387.

HSIEH, H. et S.E. SHANNON. (2005). « Three approaches to qualitative content analysis », *Qualitative Health Research*, vol. 15, p. 1277-1288.

JAUVIN, N. (2008). « Au cœur de l'administration de la peine : les surveillants et leur propre souffrance », Actes du colloque « Le pénal aujourd'hui : pérennité ou mutation », <http ://www.erudit.org/livre/#Actes>.

JAUVIN, N., M.-M. COUSINEAU et M. VÉZINA (2011). « Violence interpersonnelle au travail : typologie des acteurs, agresseurs et cibles », *Pistes*, vol. 13, nº 2.

JAUVIN, N., M. VÉZINA, R. BOURBONNAIS et J. DUSSAULT (2006). « Violence interpersonnelle en milieu de travail : une analyse du phénomène en milieu correctionnel québécois », *Pistes*, vol. 8, nº 3.

KAUFFMAN, K. (1988). *Prison Officers and Their World*, Cambridge, Harvard University Press.

KOMMER, M.M. (1993). « A Dutch prison officer's work : Balancing between prison policy, organizational structure and professional autonomy », *Netherlands Journal of Social Science*, vol. 29, nº 2, p. 130-146.

LIEBLING, A. (2006). « Prisons in transition », *Law and Psychiatry*, vol. 29, p. 422-430.

MALENFANT, R., R. BOURBONNAIS, M. VÉZINA, N. JAUVIN et M. APRIL (2001). *Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel : faits saillants du volet quantitatif. Rapport de recherche*, Québec, RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières.

MATTHIESEN, S.B. et S. EINARSEN (2004). « Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work », *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 32, p. 335-356.

ROLAND, E. et T. IDSØE (2001). « Aggression and bullying », *Aggressive Behaviour*, vol. 27, p. 446-462.

SALIN, D. (2005). « Workplace bullying among business professionals : Prevalence, gender differences and the role of organizational politics », *Pistes*, vol. 7, nº 3, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm>, consulté le 7 avril 2007.

SOARES, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*, Rapport de recherche, Montréal, Université du Québec à Montréal.

TEHRANI, N. (2004). « Bullying : A source of chronic post-traumatic stress ? », *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 32, nº 2, p. 357-366.

VACHERET, M. (1998). « L'univers de la prison à l'aube du XXIe siècle : une analyse des pénitenciers canadiens », *Les Cahiers de recherches criminologiques*, nº 29.

VACHERET, M. et G. LEMIRE (2007). *Anatomie de la prison contemporaine*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

VARHAMA, L.M. et K. BJÖRKQVIST (2004). « Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees », *Psychological Reports*, vol. 94, p. 1116-1124.

VARTIA, M. et J. HYYTI (2002). « Gender differences in workplace bullying among prison officers », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, nº 1, p. 113-126.

WADDINGTON, P.A.J., D. BADGER et R. BULL (2005). « Appraising the inclusive definition of workplace violence », *British Journal of Criminology*, vol. 45, nº 2, p. 141-164.

ZAPF, D., S. EINARSEN, H. HOEL et M. VARTIA (2003). « Empirical findings on bullying in the workplace. The European tradition », dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C. Cooper (dir.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*, Londres, Taylor and Francis, p. 103-126.

NOTICES BIOGRAPHIQUES

LUC BONNEVILLE, qui est titulaire d'un doctorat en sociologie (Ph. D.) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), est professeur agrégé au Département de communication de l'Université d'Ottawa. Il est aussi codirecteur du Groupe de recherche interdisciplinaire sur la communication organisationnelle (GRICO) à l'Université d'Ottawa, chercheur affilié à l'hôpital Montfort d'Ottawa et chercheur associé au Centre de recherche interdisciplinaire sur l'information, la communication et la société (GRICIS) de l'UQAM. Ses principales contributions portent notamment sur l'informatisation de la pratique soignante, les transformations du secteur de la santé et l'usage des technologies de l'information et de la communication.

MARIE-PIERRE BOURDAGES-SYLVAIN, membre doctorante du Centre de recherche sur le sens, l'éthique et la société (CERSES-CNRS), prépare un doctorat en cotutelle à l'Université Laval et à l'Université Paris-Descartes. Sa thèse porte sur les normes managériales contemporaines en matière de gestion des ressources humaines, plus particulièrement sur le traitement de la mobilisation subjective par le discours managérial.

NANCY CÔTÉ est candidate au doctorat en sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal. Elle s'intéresse au rapport au travail des jeunes, qu'elle analyse sous l'angle de la perspective des parcours de vie. Elle travaille également depuis plusieurs années dans l'équipe RIPOST (recherches sur

les interrelations personnelles, organisationnelles et sociales du travail), qui est affiliée au CSSS de la Vieille-Capitale. Cette équipe s'intéresse à l'organisation du travail et à ses impacts sur les travailleurs. Dans le cadre de ses activités professionnelles, elle a travaillé sur plusieurs thèmes de recherche : l'impact des transformations du réseau de la santé et des services sociaux sur la santé des infirmières, la réinsertion socioprofessionnelle des jeunes, la conciliation travail-famille et, plus récemment, la question de la rétention/fidélisation des jeunes infirmières et infirmières auxiliaires.

NATHALIE JAUVIN est chercheuse d'établissement au CSSS de la Vieille-Capitale et membre de l'équipe RIPOST depuis 1998. Elle est également professeure associée au Département de réadaptation de l'Université Laval. Elle s'intéresse à la santé mentale au travail et aux interventions préventives pouvant agir sur la santé mentale au travail. Elle a par ailleurs développé une expertise de pointe sur la thématique des rapports sociaux au travail, notamment sur le thème de la violence interpersonnelle et du harcèlement psychologique au travail. Elle a complété en 2008 une thèse à l'Université de Montréal (Sciences humaines appliquées) qui porte sur la compréhension du phénomène de la violence interpersonnelle au travail. Elle a ensuite réalisé un stage postdoctoral au sein de la Chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail de l'Université Laval, où elle s'est plus particulièrement intéressée aux trajectoires des individus et des entreprises confrontés au harcèlement psychologique au travail, de l'installation du phénomène au retour (ou au non-retour) au travail.

DAVID LALOY est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université de Louvain en Belgique et est membre du Girsef (Groupe interdisciplinaire de recherche sur la socialisation, l'éducation et la formation). Il a réalisé son postdoctorat à Montréal au sein de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Il est actuellement chargé de cours suppléant à l'Université libre de Bruxelles et chargé de recherche à l'Université de Louvain en Belgique. Ses enseignements et domaines de recherche portent sur le travail social et l'articulation des temps sociaux.

DANIÈLE LINHART est sociologue du travail et membre du Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris (CRESPPA-CNRS). Elle travaille sur la modernisation des entreprises et la mobilisation de la subjectivité des salariés au travail. Ses plus récents ouvrages sont *La modernisation des entreprises* (2011), *Travailler sans les autres ?* (2009) et *Pourquoi travaillons-nous ?* (2008).

ROMAINE MALENFANT est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Elle est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université Laval et a poursuivi un postdoctorat à l'École des Hautes Études en sciences sociales de Paris. Elle a été chercheuse-boursière du Fonds Société et Culture (FQRSC) de 1999 à 2004. Elle est membre de l'équipe de recherche sur les interactions psychologiques, organisationnelles et sociales dans le travail (RIPOST), du Centre de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST) et de l'ARUC-Innovations, formation et protections sociales dans le travail et l'emploi. Ses travaux portent sur les transformations du travail, les rapports sociaux de sexe et la conciliation travail-famille/travail-grossesse, sur la construction sociale du risque pour la santé en milieu de travail et sur l'intégration, l'autonomie et la domination au travail.

DANIEL MERCURE est professeur titulaire au Département de sociologie de l'Université Laval, fondateur et directeur de la collection « Sociologie contemporaine » aux Presses de l'Université Laval, président d'honneur de l'Association internationale des sociologues de langue française et coprésident du Comité international Sociologie du travail. Il est gouverneur du Centre d'étude et de coopération internationale du Canada et a été membre du comité scientifique de l'Association internationale d'études québécoises et du conseil d'administration du Musée de la civilisation du Québec. Récipiendaire de l'Ordre de la Pléiade, il a été professeur invité à la chaire Ely Halévy de l'Institut d'études politiques de Paris et à la chaire Jacques Leclercq de l'Université de Louvain. Il a aussi été chercheur invité aux universités de Harvard, d'Oxford, de Californie et de Genève, de même qu'au Laboratoire de sociologie du travail d'Aix-en-Provence et au GEPECS de la Sorbonne. Auteur d'une douzaine d'ouvrages, ses recherches et publications portent sur les formes de flexibilité, les dynamiques organisationnelles, la qualification et l'*ethos* contemporain du travail.

MIRCEA VULTUR est professeur de sociologie et chercheur en socioéconomie du travail et de la formation à l'Institut national de la recherche scientifique de Québec. Il est responsable de l'axe « Travail et insertion professionnelle » de l'Observatoire Jeunes et Société et codirige le comité de recherche 15, « Sociologie du travail », affilié à l'Association internationale des sociologues de langue française. Professeur invité à l'Université de Bretagne occidentale (France), University of Wisconsin (États-Unis) et Universidade federal de Santa Catarina (Brésil), Vultur est auteur ou coordonnateur de six livres, parmi lesquels *Collectivisme et transition démocratique* (2002), *Les jeunes et le travail* (2007) et *La signification du travail* (2010). Ses travaux de

recherche actuels portent sur l'insertion professionnelle des diplômés universitaires et sur les conditions de travail des employés inscrits dans les agences de placement de la main-d'œuvre.

L'IDÉALTYPE DU TRAVAILLEUR, QUI S'EST CONSTRUIT en référence au modèle du mâle pourvoyeur, valorise les longues heures de travail. Les exigences des organisations ne sont certes pas étrangères à ce phénomène. La performance des employés est en effet souvent mesurée en fonction du temps qu'ils accordent à leur travail, et leurs besoins de flexibilité ont vite été « vampirisés » par la logique productiviste. Bien que les travailleurs, y compris ceux à temps partiel, disent vouloir consacrer moins d'heures au travail rémunéré, dans les faits, le temps de travail a augmenté, surtout chez les plus scolarisés, les professionnels, les cadres et les gestionnaires.

Malgré ces constats, peut-on encore se référer exclusivement à cet idéaltype, dominé par une organisation du travail « dévorante », pour caractériser les travailleurs contemporains ? Les textes réunis dans cet ouvrage vont au cœur du rapport au travail et de l'expérience de travail afin de remettre en question ce modèle théorique. Les auteurs nous livrent une analyse percutante des changements qui marquent le nouveau modèle productif postfordiste, en révélant notamment les résultats de recherches empiriques portant sur les conceptions et les stratégies des travailleurs de différents milieux professionnels, particulièrement dans les domaines de la santé, des services sociaux et de la sécurité publique.

ROMAINE MALENFANT, Ph. D., est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Elle est membre de l'équipe de recherche sur les interactions psychologiques, organisationnelles et sociales dans le travail (RIPOST), du Centre de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST) et de l'ARUC-Innovations, formation et protections sociales dans le travail et l'emploi.

NANCY CÔTÉ est candidate au doctorat en sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal et professionnelle de recherche au sein de l'équipe 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.

Avec des textes de Luc Bonneville, Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, Nancy Côté, Nathalie Jauvin, David Laloy, Danièle Linhart, Romaine Malenfant, Daniel Mercure et Mircea Vultur.

ISBN 978-2-7605-3625-8

9 782760 536258

PUQ.CA