

**40**

LES CAHIERS

# ENTRE ENGAGEMENT ET ARRANGEMENTS

LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ  
AU TRAVAIL  
CHEZ DES COLS BLANCS DE PME

MARIANNE MODAK

FRANÇOISE MESSANT

Avec la collaboration de Pascal-Éric Gaberel  
et Valérie Perrin

éesp

école d'études sociales et pédagogiques  
Lausanne

## ENTRE ENGAGEMENT ET ARRANGEMENTS

# ENTRE ENGAGEMENT ET ARRANGEMENTS

LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ  
AU TRAVAIL  
CHEZ DES COLS BLANCS DE PME

**Marianne Modak et Françoise Messant**

**Avec la collaboration de Pascal-Éric Gaberel et Valérie Perrin**

**Haute école de travail social et de la santé – éesp-Vaud**

L'École d'Études sociales et pédagogiques de Lausanne publie régulièrement des études et travaux réalisés par ses enseignant·e·s, chargé·e·s de cours et diplômé·e·s. Ces ouvrages illustrent ses divers domaines d'activité, de recherche et d'enseignement, à l'intention de ses ancien·ne·s étudiant·e·s, de professionnel·le·s de l'action sociale et des milieux intéressés.

Le comité d'édition: Geneviève Heller, Gil Meyer, Claude Pahud,  
Paola Richard-De Paolis, Jean-Pierre Tabin

Coordinatrice financière: Myriam Jorio

Secrétariat: Susy Ducraux

Maquette: Tassilo Jüdt, [www.tassilo.ch](http://www.tassilo.ch)

Mise en page: Éditions Antipodes, [www.antipodes.ch](http://www.antipodes.ch)

Correction: Claude Paré, Lausanne

Diffusion auprès des libraires:

En Suisse:

Albert le Grand Diffusion SA, av. de Beaumont 20, 1700 Fribourg

Hors de Suisse:

CID, bd Saint-Michel 131, 75005 Paris

Publié avec l'appui du Fonds national de la recherche scientifique

© 2005, Les Cahiers de l'éésp, ch. des Abeilles 14, CH-1010 Lausanne  
(La reproduction ou l'utilisation sont soumises à autorisation préalable)  
ISBN: 2-88284-044-6



**école d'études sociales et pédagogiques  
Lausanne**

Haute école professionnelle dispensant des formations de niveau tertiaire extra-universitaire, l'éesp bénéficie depuis 1972 d'une assise conventionnelle romande qui a contribué à son rayonnement, lui permettant d'accomplir les missions inscrites dans les statuts de la Fondation : formation de base, perfectionnement et recherche.

L'éesp réalise ainsi la formation initiale et continue, la recherche et les prestations de services indispensables au développement de ses quatre filières inscrites dans le réseau de la Haute École Spécialisée de Suisse occidentale (HES.S0) :

- animatrices et animateurs socioculturels ;
- assistantes sociales et assistants sociaux ;
- éducatrices et éducateurs sociaux ;
- ergothérapeutes,

et de ses deux filières dispensant le diplôme ESTS (École supérieure de travail social) reconnu par la Conférence des Directeurs cantonaux de l'instruction publique :

- éducatrices et éducateurs de la petite enfance ;
- maîtres socioprofessionnels.

L'école dispose de trois bâtiments, avec des auditorios, des salles de cours et de travail, des ateliers, pour plus de 700 étudiant·e·s en formation initiale. Un vaste centre de documentation ouvert au public, comprenant bibliothèque et vidéothèque, ainsi que des locaux spécifiques accueillant la formation continue et la division Recherche et prestations de service occupent le reste de l'espace.

Pour plus d'informations sur l'éesp, visitez le site : [www.eesp.ch](http://www.eesp.ch)

L'information sociale romande se trouve sur les sites :

[www.socialinfo.ch](http://www.socialinfo.ch) et [www.guidesocial.ch](http://www.guidesocial.ch)

## REMERCIEMENTS

Cet ouvrage est issu d'une étude menée par les deux auteures, qui a bénéficié du soutien financier du Fonds national suisse de la recherche scientifique (Requête 12-46693.96). Le FNS a octroyé un subside de publication pour cet ouvrage (Référence: B-0010-108871).

Nous remercions chaleureusement les directeurs et les cols blancs qui nous ont consacré du temps. Nous sommes également reconnaissantes pour le travail de lecture et les suggestions que nous ont apportés Jeanne Durlmann, Fred Willener et Didier Delaleu. Merci également à M<sup>mes</sup> Arlette Sallin, Rose-Marie Mermod, Laurence Boldini et Sylvia Monnat, pour leur travail de retranscription des entretiens.

# TABLE DES MATIÈRES

.....	PRÉFACE : L'ENTREPRISE DANS LES ÉTOILES .....	13
.....	LA MORT DES MOTS .....	13
.....	SOLITUDE ET EMPATHIE SUR ORDRE .....	14
.....	VIVRE L'INCERTITUDE .....	14
.....	LES HÉROS DU STADE SONT DE REDOUTABLES PÉDAGOGUES .....	14
.....	DES MORTS SUR LE TALUS .....	15
.....	LES SIMULACRES AU MENU DU JOUR .....	15
.....	FAIRE LE BEAU AU BUREAU ET GÉRER L'INSOMNIE .....	16
.....	LES CLERCS DE LA RESTRUCTURATION .....	16
.....	LE «TOUT ENTREPRISE» ET LE «TOUT PRODUIT» .....	17
.....	TOUT EST ENTREPRISE? .....	17
.....	LA SOLITUDE DE L'HYPER-RESPONSABLE .....	18
.....	LISEZ CE LIVRE! .....	18
.....	DÉMUNI ET TOUT SEUL .....	19
.....	INTRODUCTION .....	21
<b>I</b> .....	<b>LES CONTEXTES DE TRAVAIL : L'ENTREPRISE</b> .....	<b>31</b>
.....	LE DÉBAT : SOMMES-NOUS SORTIS DU XXE SIÈCLE? .....	32
.....	TYPOLOGIE DES ENTREPRISES .....	37
.....	CRITÈRES DE CLASSEMENT DES ENTREPRISES .....	40

..... TROIS MODÈLES D'ENTREPRISE .....	42
..... COMPARONS LES MODÈLES .....	44
<b>II ..... LES COLS BLANCS .....</b>	<b>49</b>
..... QUE SAVONS-NOUS DES « COLS BLANCS » ? .....	50
..... TYPOLOGIE DES « COLS BLANCS » .....	53
..... LA NATURE DU TRAVAIL .....	56
..... LES TÂCHES D'EXÉCUTION .....	56
..... LES TÂCHES DE CONCEPTION .....	56
..... LES TÂCHES TECHNIQUES .....	56
..... LES TÂCHES CHIFFRÉES .....	56
..... LA NATURE DES CONTACTS PROFESSIONNELS AU TRAVAIL .....	57
..... LE CADRE ANIMATEUR .....	59
..... LE CADRE EXPERT .....	60
..... LE TECHNICO-COMMERCIAL .....	60
..... LE TECHNICIEN .....	60
..... L'EMPLOYÉE .....	60
..... COMMENT LES COLS BLANCS PERÇOIVENT LEUR ENTREPRISE .....	60
..... OÙ SE SENT-ON BIEN ? .....	66
<b>III ..... LE CONTRAT DE TRAVAIL : SOCLE DE LA RESPONSABILITÉ .....</b>	<b>73</b>
..... LE FLOU DU CONTRAT DE TRAVAIL .....	75
..... CONTRAT OUVERT, UN CONTRAT ARBITRAIRE ? .....	78
..... L'OBLIGATION DE SE FAIRE CONFIANCE .....	80
..... CONFIANCE ET RESPONSABILITÉ .....	82
..... QUI MÉRITE D'ÊTRE LICENCIÉ ? .....	83
..... SE SENTIR INJUSTEMENT TRAITÉ .....	93
..... LES INJUSTICES DITES PAR LES COLS BLANCS .....	97

<b>IV</b>	<b>LES EXPRESSIONS DE LA RESPONSABILITÉ PAR LES COLS BLANCS</b>	<b>103</b>
	..... DE LA FAUTE AU RISQUE: TRANSFORMATIONS DE LA RESPONSABILITÉ CIVILE	104
	..... INVENTER SES OBLIGATIONS, UNE RESPONSABILITÉ NOUVELLE DES COLS BLANCS?	107
	..... PRENDRE EN COMPTE LA RESPONSABILITÉ: UNE APPROCHE COMPRÉHENSIVE	108
	..... DE QUOI EST-ON RESPONSABLE?	116
	..... JUSQU'OUÛ PORTE-T-ON LE SOUCI DU TRAVAIL?	120
	..... À QUI REND-ON DES COMPTES?	126
<b>V</b>	<b>LA RESPONSABILITÉ DANS L'ENTREPRISE</b>	<b>131</b>
	..... QUATRE MODÈLES DE RESPONSABILITÉS	131
	..... RESPONSABILITÉS « CONQUÉRANTE » ET « FORMELLE »	132
	..... RESPONSABILITÉS « PANORAMIQUE » ET « SECTORIELLE »	134
	..... RESTRUCTURATION ET RESPONSABILITÉ	139
	..... FORTUNE ET INFORTUNE DE L'ENTREPRISE « RESTRUCTURÉE »	143
	..... LE SENS DE L'ENGAGEMENT ET LE BONHEUR AU TRAVAIL	149
	..... L'INFLUENCE DU STATUT	150
	..... L'INFLUENCE DU SENS DE L'ENGAGEMENT	151
	..... QUAND OBÉIR NE SUFFIT PLUS: L'ENGAGEMENT « AU FÉMININ »	152
	..... LES EFFETS PERVERS DE LA RESTRUCTURATION	158
	..... CONCLUSION	161
	..... BIBLIOGRAPHIE	171

# PRÉFACE : L'ENTREPRISE DANS LES ÉTOILES

**F**aut-il lire ce livre ? Je vous le suggère. Vous et moi sommes, sans doute, des cols blancs ou de futurs cadres de je ne sais quelle PME, voire d'une organisation à vocation sanitaire, sociale ou pédagogique. Nous avons assisté à la mondialisation de Nestlé, de Kudelski, de Logitech. Et voilà que nous sommes, toutes proportions gardées, pris dans le typhon. Nous devinons qu'il nous arrive quelque chose, nous avons dégusté les premiers effets de ce rouleau compresseur. Les vagues hautes sont encore devant nous. Le pilotage de ces lieux qui nous rassemblent chaque matin s'éloigne de notre champ de vision, il perd son nom, il se blottit dans un « ailleurs » auquel nous avons de moins en moins accès. Nous nous endormons avec ces fantômes qui guettent la moindre de nos insomnies.

13

## LA MORT DES MOTS

Pour communiquer, il faut disposer d'un langage commun, de mots dont le sens est codifié. Hélas ! les mots, trop de mots ont perdu leur sens. Ils ont revêtu une tunique inattendue. On s'y perd ; mais on les rabâche au quotidien. Plus précisément, ils nous sont assénés de colloques en circulaires, de règlements en conférences de presse. Chez nous,

on restructure, on dégraisse, on planifie, on assouplit, on s'ouvre et on fait mieux avec moins, on promeut la qualité et stimule les convergences. Bien sûr, je ne retiens aucun terme anglo-saxon, il me faudrait noircir au moins deux pages. Au verso de chacun de ces termes, il y a le revers de la médaille : jeter, éliminer, durcir, presser, menacer, contraindre, et j'en passe. Quand on triche avec le langage, on triche aussi avec la vie.

## SOLITUDE ET EMPATHIE SUR ORDRE

Quand les mots ont perdu leur sens, on se tait, mais au boulot, il faut parler. Que faire ? On invente un patois de la résignation et de l'obéissance. On fait semblant de se comprendre, mais on n'en pense pas moins. Déchiré dans la tête, on simule, et quand l'Autorité ou ses sbires froncent le sourcil, on mobilise notre capacité d'empathie plus feinte que critique. Impossible de cracher dans la soupe... avant minuit.

## 14 VIVRE L'INCERTITUDE

Tout processus de restructuration est ouvert, dont acte. L'incertitude est inscrite au menu ; feindre de l'ignorer, c'est ne rien comprendre. Mais comprendre quoi ? Que nous ne serons plus ce que nous avons été, passe encore. Que nous ne serons peut-être plus rien, là c'est plus difficile à digérer. Et d'où tombera l'ukase ? Le restructurateur n'a pas de nom, il n'avance pas à visage découvert, il est une chose abstraite qui tire sa légitimité de ce que l'on désigne comme la contrainte de la modernité et du temps. Allez vous battre contre le temps et la modernité ! Nous n'avons pas appris cela à l'école de recrues ou à l'école ménagère.

## LES HÉROS DU STADE SONT DE REDOUTABLES PÉDAGOGUES

La caméra guette leurs grimaces, elle immortalise et mondialise ces minutes qui les voient se jeter au sol, à genoux ou sur le dos, épuisés, avant d'aller cueillir la médaille. On sait que le travail est fatigant, noble fatigue, mais il faut encore gérer cet honorable tribut payé à la performance. Le col blanc tâte son pouls et pilote sa prise de stimulants, voire

de médicaments. Il est appelé à répondre à cette lourde question, combien de temps vais-je encore tenir à ce rythme ? De jogging en thalassothérapie, il compte les mois et les années. Il n'a guère le droit à l'erreur, car il paiera la facture, lui, elle, et les siens ; avec le secours des assurances sociales. Qui ose vraiment annoncer publiquement qu'il ne tiendra pas le coup ? La presse dominicale offre le rituel article « contre le dopage » ! Ose-t-il faire des liens ? Il n'y a pas pire mauvaise pensée que celle que l'on n'ose pas avoir. Alors, mieux vaut se raconter des histoires : « Je suis bon, je suis bon, que dis-je, je suis le meilleur », et tant pis pour les autres.

## DES MORTS SUR LE TALUS

Nous rentrons d'une escapade à Prague, ville de charme et de culture. Valise à peine rangée, nous découvrons les « cadavres » qui jonchent les talus qui nous conduisent à nos entreprises et nos institutions. Innocents peut-être, victimes peut-être, coupables peut-être, de trop sans doute, ils sont une leçon de choses qui nous rappelle à la réalité. Fini de rigoler, il convient de gonfler notre motivation et de reprendre le harnais. Dossier après dossier, nous savons ce qui nous attend, et l'agent qualité est là. Il veille. Et le responsable des ressources humaines sait qu'il doit être particulièrement exigeant/convaincant avec les cols blancs. Il adore les enfants, mais si vous êtes une dame, il faut ce qu'il faut. Une femme avertie en vaut deux.

15

## LES SIMULACRES AU MENU DU JOUR

Nous avons appris à tricher en jouant aux billes, au Monopoly, aux cartes, jamais aux examens, bien sûr. Mais nous ne sommes pas nuls. Je parie même que nous avons suivi quelques cours de théâtre. Alors nous dégainons l'arme secrète dont personne, ou presque, ne parle : la mise en scène de la résistance. Nous inventons des simulacres, nous devenons le collègue qui..., le cadre que..., nous chargeons nos bras de dossiers, nous multiplions les circulaires, et nous distillons des informations sur les succès que nous récolterons demain. Il convient d'occuper la scène avant d'être débusqué. Comme les critères sont souvent arbitraires, pourquoi

ne pas tenter le coup ? On sait que l'objectif final de l'entreprise n'est jamais, ou presque, le critère principal ; alors, on est tenté d'essayer. C'est de bonne guerre, pour ne pas sombrer dans la déprime.

## FAIRE LE BEAU AU BUREAU ET GÉRER L'INSOMNIE

Nous sommes beaucoup à vivre un nouveau type de double journée de travail. Dès le matin, joviaux, en tailleur ou en cravate ; la nuit, combattant contre l'idée noire et l'insomnie. Ce sont les fruits amers du climat d'incertitude que l'on sait, mais aussi de l'arbitraire que l'on devine et que l'on craint. Sans parler de ces coups bas qui fleurissent dans un climat de concurrence organisé et vendu comme stimulant pour l'entreprise ou l'organisation. À cinq heures du matin, nous nous disons : « Je vais faire mieux. » À huit heures, nous pensons : « Tout le monde s'en fout. » Mais l'entreprise restructurée se porte mieux. Nous nous asseyons à notre bureau ; c'est compliqué la vie.

16

## LES CLERCS DE LA RESTRUCTURATION

Chaque siècle se pourvoit de quelques clergés, pour le meilleur peut-être, mais quelquefois pour le pire. Les sultans se donnent des vizirs ; les présidents, des premiers ministres. Dans l'entreprise en restructuration fleurissent de nouvelles fonctions toutes plus enrubannées les unes que les autres. Consultants, agents de développement, agents qualité, etc. Ce que l'on ne dit pas, c'est que leur salaire s'apparente à un impôt sur ceux qui bossent et font fleurir l'objectif central de l'entreprise : produire, aider, soigner, éduquer. Ces nouveaux métiers sont déployés par « en haut », mais ils sont excellentement chronophages. On les légitime par les promesses qu'ils ont réussi à faire miroiter : un peu de participation, beaucoup de papier, beaucoup de documents informatisés. Au bout de la chaîne, du vent. Non, soyons sérieux, trop de vent, mais surtout trop d'oublis de la « mission » de l'institution. Ces personnages, disons-le, sont des alternatives à la démocratie dans l'entreprise, si ce terme a encore un sens. Ils ne servent à rien ; pire, ils disqualifient des collègues, mais ils surfent sur l'air du temps. Je ne dis pas qu'ils sont incompétents, mais j'estime que leurs compétences sont présentes dans la tête du plus grand

nombre et que ce plus grand nombre pourrait s'en re-saisir à peu de frais. Cela dit, je n'ai rien contre l'appel nécessaire à un expert quand la situation l'impose.

## LE « TOUT ENTREPRISE » ET LE « TOUT PRODUIT »

Victoire, l'économie mercantile a imposé son langage à presque l'ensemble de la société. Il y a la vie privée, il y a l'entreprise, celle-ci est là pour dégager de la performance et, bien sûr, du profit. Et tout ce qui est réalisé par votre corps et votre esprit est un produit. Une chaussette est un produit, mais la caresse sur le front d'un mourant est aussi un produit. En d'autres lieux, on parle de monétarisation de la société. Tout s'achète, l'amour et même la sainteté. Et nous voilà qui devons tous transformer, pardon, traduire, nos actions en produits. Je consacre deux heures entre 16 heures et 18 heures à conseiller des habitants de mon quartier sur la possibilité de sauver l'épicerie, je fais une prestation de service. Combien ça coûte ?

17

## TOUT EST ENTREPRISE ?

Les investigations qui étaient les analyses proposées dans cet ouvrage ont été conduites dans des entreprises moyennes orientées vers la production industrielle et les services techniques. Pourtant, le propos peut, sans grande extrapolation, être étendu aux domaines de la santé, de l'éducation et de l'action sociale. L'autre jour, dans un institut universitaire (officiel et reconnu par les pouvoirs publics), où j'exerce quelques tâches d'enseignement, j'entendais un super-cadre parler de « notre entreprise » dans une réunion du collège des professeurs. Il nous appelait à envisager la rentabilité des cours proposés à nos étudiants, année après année, budget après budget. Nous étions promus au rang d'entrepreneurs appelés à dégager un bénéfice. Mon enseignement portant surtout sur des questions de pauvreté, de souffrance, de marginalisation, je me frottai les yeux. Étudier les malheurs du monde, tenter de soulager la souffrance : une affaire rentable, mesurée par le taux d'autofinancement annuel. Voilà la mission. Je pense à mes collègues qui enseignent la philosophie présocratique ou l'histoire du Bas-Empire romain. Mais me voilà

responsabilisé, les yeux braqués sur la qualité du produit que je suis appelé à offrir. Si je risque un champ d'étude auquel personne – ou presque – n'a encore songé, je serai évalué par le « marché ». Avant de programmer mon cours, il faudra que je me fasse inviter au Téléjournal ou que je décroche au moins une page dans l'*Hebdo*.

## LA SOLITUDE DE L'HYPER-RESPONSABLE

18 Un col blanc d'aujourd'hui et de demain n'est pas un rond-de-cuir, mais un acharné de la responsabilité individuelle, mise en scène jour après jour, sans trop de considération pour la distinction entre l'espace professionnel et l'espace privé. Responsabilisation personnelle hypertrophiée dans un espace concurrentiel de plus en plus implacable, c'est la voie ouverte aux stratégies de précaution, voire aux désengagements mesurés et, bien sûr, contrôlés. Nous sommes présents, mais en partie ailleurs. Entrepreneurs zélés, mais écureuils qui amassons des noisettes pour un hiver dont nous ignorons la date de survenue, sans garantie d'une hibernation reconstituante. Dans ce climat, nous calculons les moments de nos vies privées, nos investissements dans la sphère domestique, et même le nombre de nos enfants. Nos logis prennent la couleur du provisoire, notre quartier devient un dortoir, la mobilisation dans la vie associative se révèle un luxe ou une prise de risque. Seuls, nous rêvons notre destin en essayant de ne pas trop penser à la retraite; c'est encore un piège par les temps qui courent, l'évoquer, seulement du bout des lèvres, c'est un crime de lèse-dynamisme ou de chute pathologique de la motivation. Rassurons-nous, l'enquête montre que beaucoup réussissent à tirer leur épingle du jeu et que nombre d'entreprises sont florissantes. Les « battants » ne manquent pas, et puis certains ont de la chance. Il y a encore de belles perspectives pour les cols blancs dans les institutions restructurées. Il n'y a pas que des victimes, mais il y a trop de victimes.

## LISEZ CE LIVRE !

Il est plus sérieux que les propos que je viens de risquer, il propose des analyses construites sur une véritable enquête. Il inscrit ses conclusions dans une tradition intellectuelle maîtrisée. Il est éclairant aujourd'hui

et il nous aide à préparer nos lendemains. Il nous invite à ouvrir les yeux, parfois embrumés par des fluides que l'on n'ose pas qualifier de lacrymogènes.

## DÉMUNI ET TOUT SEUL

Dans sa conclusion, cet ouvrage nous propose une phrase redoutable : « La responsabilité peut devenir un piège si l'on manque des repères externes nécessaires pour l'assumer et la limiter. Et de ces repères, les cols blancs sont dépourvus. » Dans notre tête, nous voyons défiler des êtres motivés et hagards, à la limite de l'autoflagellation. Ils ne voient plus les feux rouges, ils avancent dans le flux anonyme des machines déchirantes, espérant ne pas être renversés par la grosse cylindrée qui peut surgir de gauche, de droite ou d'ailleurs. Bronzés, ils sont pâles. Cravatés, ils tirent leurs bras ballants ; mais ils avancent. Au bout de la piste, la compétitivité aura choisi les meilleurs. Malheur aux vaincus ! Combien de héros sont morts en exil, dans la tristesse d'une dernière plainte que personne n'a entendue !

19

Jean-Pierre Fragnière



# INTRODUCTION

**L**es restructurations des entreprises suscitent-elles l'adhésion de leurs salariés dans le sens voulu par leurs initiateurs? Telle était notre question de départ et notre motivation à réaliser une recherche en entreprise. Nous nous sommes demandé si les personnes directement concernées par ces restructurations sont partantes pour les réaliser, convaincues et porteuses du changement ou, au contraire, si elles « font semblant » et développent d'autres façons de s'impliquer, ou non, au travail? Plus crûment dit, nous étions curieuses de savoir dans quelle mesure les salariés adhèrent aux injonctions d'un management qui leur ordonne d'entreprendre et d'inventer leur contribution, dans quelle mesure ces hommes et ces femmes suivent leurs Directions dans cette aventure.

Cette question est largement absente du débat pourtant touffu et récurrent sur la restructuration: on parle abondamment des nouvelles politiques de gestion du personnel, des nouvelles modalités d'emploi, dites flexibles, des nouvelles manières de produire sur demande, de la nécessité d'aplatir l'organigramme, etc. Par ailleurs, on sait les effets dévastateurs des restructurations: le licenciement d'abord, même camouflé sous le terme de *downsizing*, voire dorénavant de *rightsizing*; le stress, ensuite, la souffrance liée à la peur de ne pouvoir se faire aux

nouvelles exigences, en termes de rapidité, de qualité, d'imagination, d'implication notamment. Tout cela est connu, la nouvelle misère au travail remplissant les pages des magazines, étant l'objet d'ouvrages et d'analyses très poussées et pertinentes qui, tous, présentent des salariés contraints de choisir une alternative, se plier à l'ordre nouveau ou courir le risque de perdre leur emploi... mais qu'est-ce que cela signifie concrètement, pour les personnes concernées ? Bien peu de choses transparaissent quant à la façon dont est reçu et vécu le discours du management : comment ces personnes s'y prennent-elles, quelles représentations ont-elles de leur engagement, comment s'adaptent-elles à ces situations nouvelles venant, pour une partie d'entre elles, de contextes de travail « traditionnels » ? Comment fait-on pour travailler dans un univers de discours et de pratiques qui ne cessent de faire appel à l'implication quand on n'est pas (tout à fait) d'accord, quand on ne pense pas avoir (tout à fait) les moyens d'y parvenir ? De la réponse qu'on est en mesure de donner à ces questions dépend, pour une part du moins, la qualité de la vie au travail.

22

Auparavant, encore faut-il pouvoir mesurer l'adhésion des personnes au processus de restructuration de leur entreprise. Ce n'est pas chose aisée. On pourrait nous rétorquer qu'il existe une panoplie d'outils et de méthodes pour mesurer la motivation au travail. C'est un fait, mais cette perspective nous semble contestable, pour deux raisons principalement. D'abord, l'adhésion au processus de restructuration n'est pas le synonyme de la motivation au travail et, dans notre étude, nous ne nous intéressons pas tant aux facteurs déterminant le comportement individuel (comme le font les études de motivation afin d'orienter la publicité par exemple) qu'à la manière dont une personne s'engage dans son travail et aux valeurs que cet engagement suppose. Ensuite, nous voulons éviter de produire une recherche qui se donnerait pour fin de comprendre comment développer la capacité du personnel à coopérer. C'est là, à notre avis, l'écueil le plus grave de nombreuses études sur la motivation : elles ne cherchent pas à comprendre pourquoi les gens coopèrent mais bien à trouver de quoi les inciter à améliorer une coopération supposée acquise.

Disons-le tout de suite, si nous nous sommes attelées à trouver un moyen à notre avis plus approprié de rendre compte de l'adhésion au

travail, ce n'est pas seulement pour des raisons de rigueur scientifique; c'est aussi qu'il existe des liens forts entre nous, auteures de cette recherche. Amies de longue date, sociologues toutes les deux, mais dans des disciplines différentes et cloisonnées – la sociologie des sentiments et normes de justice et la sociologie du travail – nous étions déterminées, dès le départ, dans le choix du sujet déjà, à tirer avantage de notre proximité et de nos spécialisations. L'interdisciplinarité, aussi prisée soit-elle, est, on le sait, très difficile à mettre en œuvre; une de ses possibilités de réalisation s'explique, à notre avis, moins par le prix que les chercheurs sont prêts à payer que par le plaisir qu'ils en retirent. Là réside pour nous la motivation à entreprendre et la force de trouver des pistes de recherche communes.

La responsabilité est une de ces pistes. S'imposant dans le monde du travail comme la morale importée par la culture de la restructuration, la responsabilité fut le sésame ouvrant à la compréhension du sens de l'engagement. Considérons-la dans un premier temps comme un processus au cours duquel la personne employée dans une entreprise endosse les obligations qu'elle estime indispensables à son travail jusqu'à les faire siennes. Ceci est probablement propre à tout contexte de travail, mais lorsqu'il y a restructuration, le processus de responsabilité ne consiste plus « simplement » à transformer une imposition en adhésion, mais encore et surtout à inventer d'autres obligations et à prouver qu'elles sont utiles, donc rentables.

En effet, l'implicite de l'entreprise « restructurée » est que l'on y travaille moins en suivant des directives et en obéissant aux règlements qu'en prenant des initiatives, l'implication personnelle étant une preuve de dynamisme et la clé d'un meilleur rendement. Obéir ne suffit donc pas, il faut surtout être responsable, au sens que nous avons défini ci-dessus<sup>1</sup>. Mot d'ordre d'un management obnubilé par la performance, la responsabilité se profile comme la seule mesure de l'engagement, le signe de ralliement à l'entreprise en mutation dont les exigences ne sauraient être satisfaites que par un surcroît de sollicitation de la personne privée, par l'appel à la diligence d'un sujet volontaire.

1 On ne peut ici s'empêcher de rapprocher cette « responsabilité » de la « responsabilisation » dont on attend qu'en fassent preuve les bénéficiaires des aides sociales.

*« Ici celui qui fait son nid est apprécié : qui sait s'informer, qui ne coûte pas cher, qui fait des miracles quoi ! Pour avoir des idées, il faut être efficace, il faut observer, il faut se dire qu'il faut avoir de bons réflexes, il ne faut pas se contenter d'être fonctionnaire, c'est clair. Il faut toujours improviser et se dire : « Là, attention, il y a peut-être quelque chose qui n'a pas joué. » Avoir l'œil et là vous serez remarqué, si vous avez le nez et si vous savez voir les choses... L'entreprise préfère parfois que vous vous trompiez, mais que vous ayez pris une décision, [plutôt] que le contraire. » (Cadre expert<sup>2</sup>)*

24

On pensera que l'appel à la responsabilité, très classiquement, ne concerne que les dirigeants, mais ce n'est pas – ou plus – vrai : toutes les personnes sont concernées. Loin d'être la prérogative des cadres, la responsabilité s'étend au fur et à mesure qu'il devient difficile d'en circonscrire précisément les limites. Avec sa généralisation à l'ensemble des salariés, c'est le sens de l'engagement au travail qui se transforme, autrement dit, la forme des solidarités et les représentations de la justice individuelle et sociale. À l'évidence, les personnes que nous avons interviewées en témoignent : elles disent à leur manière comment conserver son travail dépend, en dernier recours, de cette disponibilité sans faille consistant, dans les termes mêmes du management, à savoir « mouiller » sa chemise.

Il n'est pas inutile, à l'heure où chaque salarié serait censé agir comme s'il était son propre entrepreneur, de rappeler des évidences, notamment que l'employé n'est pas dans une situation d'égalité avec l'employeur. Il peut certes donner son congé, mais il n'est pas autorisé à décider des investissements et du sort de l'entreprise, qu'elle soit « restructurée » ou non. Si les deux parties contractantes sont bien liées par un contrat, les « volontés » ne sont égales ni dans la constitution ni dans la gestion des obligations qui les lient l'une envers l'autre. Le principe sur lequel repose le contrat de travail n'est pas celui du primat de la volonté, même si les défenseurs de la méritocratie s'ingénient à faire croire que c'est le cas.

2 Les citations sont extraites des entretiens que nous avons réalisés, les auteurs et auteures des citations sont désigné-e-s selon des profils élaborés sur la base de nos observations.

Il s'agit d'un accord qui sanctionne l'asymétrie des parties et qui traduit de ce fait une relation de subordination économique. Il n'existe donc pas de « juste contrat de travail », mais cela ne signifie pas que celles et ceux qui, en tant que salariés, en bénéficient le perçoivent toujours comme injuste. Par ailleurs, aucun contrat de travail ne décrit très précisément la nature, l'ampleur et les contours des tâches à exécuter. Si tel était le cas, on voit mal comment les gestionnaires pourraient imposer une politique qui convie vigoureusement les employés à inventer leur contribution au travail.

Le contrat de travail est bien, dans l'entreprise « restructurée », la base légale qui permet l'inflation des obligations à endosser sans que cela passe pour une injustice. Comment expliquer cette mystification consistant à ce qu'un salarié considère comme juste, car décidée par lui-même, l'augmentation constante de sa responsabilité ? C'est une des questions qui nous a préoccupées dans cette étude, l'autre question étant de savoir si le contexte organisationnel, c'est-à-dire le degré de restructuration atteint par une entreprise, pouvait avoir une influence sur le sens de la responsabilité et de l'engagement de ses salariés. Ce genre d'approche n'est pas très courant. En effet, si des études se sont intéressées à analyser l'influence du contexte social sur la manière dont les individus éprouvent et expriment des sentiments de justice et d'injustice, on connaît mal ce phénomène lorsqu'il a pour cadre les entreprises examinées en fonction de leur degré de restructuration.

25

Qu'entend-on, au fait, par le terme restructuration ?

Pour le dire vite – nous en traitons au chapitre I – la « restructuration », c'est la réorganisation de l'entreprise par les gestionnaires et leurs consultants, réorganisation qui vise, dans une situation conjoncturelle instable, à minimiser les risques encourus, via notamment la production sur demande et l'adaptation du volume de la main-d'œuvre aux fluctuations de la demande. L'objectif est de recouvrer des gains de productivité comparables, voire supérieurs à ceux d'autrefois, c'est-à-dire ceux de la période, dite stable, des Trente Glorieuses.

Pour nous, chercheuses, saisir le degré de restructuration d'une entreprise consiste à dégager des critères qui relèvent de son fonctionnement – tels le stock, la certification, la gestion par objectif, etc. – et non de l'organisation du travail au sens strict du terme. En effet, l'organisation

taylorienne du travail n'est pas obligatoirement une entrave aux fins que se fixe l'entreprise « restructurée », elle peut être un moyen en vue de ces fins.

Saisir le degré de restructuration, cet objectif se satisfait mal de l'analyse d'une seule entreprise. Nous devons en effet pouvoir comparer des organisations très différentes les unes des autres. Une des gageures de cette étude fut de réussir à obtenir des autorisations d'entrée dans des univers relativement réticents à l'étude sociologique de leur fonctionnement interne. Dix entreprises industrielles (PMI) localisées en Suisse occidentale nous ont ouvert leurs portes. Si des PMI ont été choisies comme terrain d'investigation, c'est essentiellement parce qu'elles constituent le tissu économique suisse le plus important. Il s'agit d'entreprises du secteur industriel, qui ont donc une unité de production, dans lesquelles des cols bleus travaillent la matière et des cols blancs – sujets de notre investigation – suivent ou précèdent la demande, selon les cas. Elles sont, comme partout dans le monde occidental, impliquées à des degrés divers dans des processus de restructuration organisationnelle.

26

Nous avons pris la mesure de cette implication en nous appuyant sur des données, fournies par les directions d'entreprises, portant sur la nature de la production et la gestion du personnel. Nous avons ainsi dégagé trois types d'entreprises. Cette typologie montre que la restructuration n'est pas un processus linéaire, de même qu'il n'est pas inéluctable. À l'heure actuelle, plusieurs modes d'organisation d'entreprises existent, qui tous visent à une adaptabilité optimale du mode de production face à une demande de plus en plus volatile, une concurrence de plus en plus âpre, dans une situation d'affaiblissement des défenses du monde du travail.

Dans ces dix entreprises, nous avons effectué, auprès de cent personnes, des interviews d'une durée variant d'une à deux heures, interviews qui ont été enregistrées, puis intégralement retranscrites<sup>3</sup>. Les sujets interviewés sont exclusivement des hommes et des femmes employés

3 Nous voulons remercier ici les directions de ces dix entreprises pour avoir consenti à une collaboration coûteuse. En effet, à raison de 75 minutes en moyenne d'entretien par employé et cela auprès de 15 personnes dans chaque entreprise, ces dernières ont perdu entre 18 et 20 heures de travail pour satisfaire à nos demandes.

dans les bureaux, autrement dit, des « cols blancs ». Ne font donc pas partie de la population étudiée les cols bleus, qui travaillent en atelier, à la production, et les cadres dirigeants dont le statut de salarié cache de fait une position d'autorité. Bref, les cols blancs, dans notre acception, ce sont les salariés appartenant au tertiaire du secondaire, de l'employée subalterne au cadre gestionnaire<sup>4</sup>.

Qu'est-ce qui justifie de regrouper des individus appartenant à des catégories sociales jusqu'il y a peu clairement délimitées, les cadres d'un côté, les employés de l'autre ? La raison principale est que les frontières séparant ces catégories se diluent sous le poids des nouvelles exigences qui pèsent sur les personnes. Ces exigences, d'ailleurs, concernent très directement notre problématique : désormais on attend non seulement des cadres, mais de toutes et tous, employés compris, qu'ils et elles s'impliquent dans leur travail et fassent preuve d'initiative. Une des conséquences de cet ultimatum, c'est de lisser les différences entre personnels cadres et non cadres.

Que les différences entre cadres et employés s'amenuisent ne signifie pas que le groupe ainsi construit soit homogène. En d'autres termes, les cols blancs – notre population – dont on cherche à dégager le sens de l'engagement au travail, doivent à leur tour faire l'objet d'une classification. Pour cela, nous ne nous sommes pas contentées de différencier les personnes en fonction de leurs « titres maison », ni même de leurs « titres acquis », mais avons défini cinq profils – de l'« employée » au « cadre expert » – à partir de deux dimensions en étroite relation avec le processus de restructuration des entreprises : la nature du travail, la qualité et la fréquence du contact avec la clientèle. En effet, l'entreprise « restructurée » est, on le sait, à la remorque du « marketing », fer de lance de la production sur demande, ce qui a pour incidence de donner

4 L'expression « col blanc » est généralement réservée aux employés de bureau pour les distinguer des « cols bleus ». Mais elle n'est pas aussi pertinente qu'on le croit généralement car elle camoufle une autre réalité, souvent occultée. En effet, dès l'origine ou presque, les bureaux comptent un nombre important de femmes, raison pour laquelle le sociologue David Lockwood, plus perspicace que d'autres, suggéra il y a longtemps déjà d'utiliser l'expression « blouses roses ». Donc si le terme « col blanc » nous paraît tout de même pouvoir se prêter à l'usage que nous en faisons, il présente le grand désavantage de se décliner au masculin. Voir, à ce propos, Lockwood, D. (1958), *The Blackcoated Worker. A Study in Class Consciousness*, London: George Allen & Unwin Ltd.

aux cols blancs, dont la fonction et les tâches sont en relation avec la clientèle, un statut particulier.

Résumons ! Notre recherche sur le sens de l'engagement au travail s'enracine dans des entreprises et une population clairement définies, les premières par une typologie construite selon le degré de restructuration, la seconde par une typologie des cols blancs selon la nature de leur travail. Parallèlement à ce travail de clarification et de classification, mais indépendamment de lui, nous avons mis au jour, à partir des entretiens effectués, les obligations dont les cols blancs se sentent responsables. Nous ne présumons donc aucun lien mécaniste entre le sens de la responsabilité d'une personne et sa situation professionnelle dans un contexte donné. Dans cette hypothèse, on peut tout à fait imaginer qu'un col blanc, estimant que sa responsabilité se limite à faire correctement, sans plus, le travail qu'on lui prescrit, peut tout aussi bien être un cadre intermédiaire qu'une employée subalterne.

28 Nous sommes donc parties du constat selon lequel, si les obligations liées à la responsabilité des cols blancs ont des bases objectives c'est-à-dire contractuelles, elles sont également en partie construites par eux. Ce d'autant plus qu'ils se voient dotés d'un cahier des charges de plus en plus flou.

Pour ces raisons, nous analysons la responsabilité comme étant le produit du processus mental par lequel une personne définit ce à quoi elle s'oblige au travail. Ce processus, dans notre cas, a ceci de particulier qu'il est ancré dans l'activité et lié à des actes, des gestes, des relations à propos desquels sont prises une série de décisions : de quoi est-ce que j'estime être responsable ? Jusqu'où porter le souci de mon travail ? À qui est-ce que je pense avoir des comptes à rendre ?

De l'analyse des entretiens avec les cols blancs procèdent quatre modèles de responsabilité. La première, que nous nommons responsabilité « conquérante », est une manière de désigner l'engagement au travail en fonction d'un objectif explicite, faire coïncider son destin personnel et celui de l'entreprise. Complémentaire de la précédente, la seconde (responsabilité « formelle ») propose une vision de l'engagement au travail dont l'objectif est de répondre aux directives, exécuter une tâche en conformité avec ce qui est prescrit par le cahier des charges ou le règlement. La responsabilité « panoramique », novatrice à bien des égards, est orientée

sur l'idée que les obligations du travail ne se limitent pas à le réaliser le mieux possible, mais, en plus, à évaluer leurs conséquences pour l'entreprise et au-delà. Dernier modèle construit à partir des discours des cols blancs, la responsabilité « sectorielle » caractérise les personnes dont l'objectif prioritaire, au travail, est d'atteindre une bonne maîtrise du domaine qui leur est attribué, de parvenir ainsi à limiter leur engagement et être alors en mesure de développer d'autres activités, d'autres sphères d'investissement qui, du point de vue de l'identité sont concurrentes et souvent supérieures à l'identification au statut professionnel.

La responsabilité n'est donc pas uniforme, c'était certes prévisible, mais il importait de le relever car cela va à l'encontre de l'idée quasi obsessionnelle du management qui tend trop vite à conclure que les salariés de l'entreprise « restructurée » adhèrent sans restriction aux injonctions participatives. Elle va également à l'encontre des discours qui prétendent que quasiment tous les salariés rejettent la restructuration, mais s'y plient pour des raisons matérielles principalement. La restructuration n'est pas un phénomène extérieur aux salariés, elle est intégrée par eux, qui la façonnent en retour au travers des rôles qu'ils jouent. Elle a donc besoin, pour s'implanter et se développer, de l'adhésion de certaines personnes, la volonté de la direction seule, quand bien même celle-ci tient le couteau par le manche, ne suffit pas.

Notre étude montre que la restructuration transforme effectivement les styles d'engagement des cols blancs, mais elle ne les transforme pas systématiquement dans le sens recherché par une direction d'entreprise. On est donc en droit d'émettre des doutes sur la fonctionnalité d'un processus dont la réussite dépend du civisme des salariés, désignés partie prenante de l'entreprise dont ils se sentiraient moralement responsables. Cette vision directoriale, quasi « essentialiste », de l'engagement trouve un semblant de justification chez des cols blancs qui se voient crédités d'une capacité à avoir des idées et à prendre en charge des problèmes. Ils ont là l'occasion de s'approprier la dignité que l'organisation bureaucratique leur refusait. Mais, comme toute prise de responsabilités suscite des mises en cause qui peuvent rendre vulnérable, cette éventualité en pousse d'autres à réduire, plutôt qu'à accroître, leurs initiatives. Les cols blancs ne sont donc pas tous dupes, l'appel à prendre des risques, à ne plus se contenter d'obéir, ne les convainc, ni ne les motive. Certains

sont frustrés de ne pas être reconnus, ni dans ce qu'ils font, ni dans ce qu'ils sont, telle cette cadre experte qui le dit explicitement: « Ma foi, j'aurais bien aimé qu'on me dise une fois: « Merci ! » Certains, parmi ceux qui ont une compétence ou de l'expérience, s'en saisissent pour se mettre à l'abri et trouver hors du monde du travail des raisons de s'investir, de se créer une identité concurrente si possible à celle que procure un emploi. Faut-il s'en étonner? On est loin d'un univers de travail où cohabiteraient et coopéreraient des entrepreneurs.

## LES CONTEXTES DE TRAVAIL : L'ENTREPRISE

**A**u fondement de notre étude, il y a l'intuition que la nature et l'ampleur des obligations dont les salariés se sentent responsables dépendent du contexte dans lequel ils travaillent. Autrement dit, les obligations que les personnes se reconnaissent varient selon qu'elles œuvrent dans telle ou telle entreprise. De nos jours, un des traits distinctifs les plus marquants d'une entreprise est le fait d'avoir, ou non, initié un processus de restructuration, car ce dernier a pour effet de bouleverser le fonctionnement de l'entreprise à tous les niveaux, avec des résultats variés il va sans dire. C'est ce qui nous a amenées à poser l'hypothèse selon laquelle le sens de l'engagement des salariés, femmes et hommes, varie avec le degré de restructuration de l'entreprise. Si nous parvenons à vérifier cette hypothèse à partir d'une étude sur le terrain, nous serons alors en mesure de nous prononcer valablement sur le devenir à moyen terme des entreprises, du moins de celles du genre que nous étudions. En effet, si l'engagement des salariés croît avec la restructuration, celle-ci a de bonnes chances de réussir puisque ses partisans disent qu'elle dépend de la capacité d'innovation et de responsabilisation du personnel. On connaît les phrases mille fois ressassées des directeurs des ressources humaines sur la nécessité, et le profit, pour les salariés de faire preuve d'initiative, d'adaptabilité et d'efficacité. Mais, pour mettre à

l'épreuve notre hypothèse, il nous faut tout d'abord savoir ce qui se cache derrière l'expression rebattue de restructuration. C'est là le premier objectif de ce chapitre, ce qui nous contraint à nous situer dans le débat encombré sur la nature des mutations au sein des entreprises.

S'il n'est déjà pas facile de dégager, à partir de la littérature dans le domaine, des critères pertinents pour évaluer le degré de restructuration d'une entreprise, le problème se complique lorsqu'il s'agit de les appliquer à celles qui se sont déclarées prêtes à participer à la recherche. Autrement dit, les critères susceptibles de rendre compte du degré de restructuration, quand bien même ils sont pertinents, n'ont d'intérêt qu'à la condition que l'on puisse récolter les informations correspondantes sur le terrain. Dans cette démarche, la qualité de la relation nouée entre la direction et la chercheuse est loin d'être un élément négligeable pour savoir, par exemple, si durant les cinq dernières années telle entreprise a augmenté ou diversifié sa production, avec un volume d'emploi égal, voire inférieur. Cette information est indispensable pour être en mesure de repérer s'il y a eu, globalement, durant cette période, intensification du travail. C'est pourquoi nous pensons que notre typologie des entreprises est intéressante en soi. Elle rend compte à sa manière de la complexité du processus de restructuration, mais aussi de ses incidences tangibles et concrètes sur la marche de l'entreprise et la vie au travail des salariés.

32

## LE DÉBAT : SOMMES-NOUS SORTIS DU XX<sup>E</sup> SIÈCLE ?

Le débat sur la restructuration des entreprises s'est intensifié durant ces vingt dernières années, mais les questions qui l'animaient dès le départ n'ont toujours pas trouvé de réponse claire. Certes, on s'accorde aujourd'hui à penser que l'entreprise est bien en voie de mutation, mais sociologues, économistes ou consultants notamment sont loin d'être unanimes quant à la nature des changements intervenus. Sommes-nous sortis du modèle taylorien fordiste d'une organisation du travail et d'une production de masse fondées sur une spécialisation étroite des tâches et des compétences ? Parmi celles et ceux qui estiment que tel est le cas, au vu de la réorganisation des entreprises pour produire sur demande, sans stock, sans défaut et sans retard, certains sont d'avis que nous sommes entrés dans l'ère post-taylorienne, d'autres parlent d'ère néo-taylorienne. Brièvement

dit, pour les uns, la séparation entre les salariés qui pensent et ceux qui exécutent serait en voie de régression – on s'acheminerait vers une déspecialisation et une recomposition des tâches; pour les autres, la restructuration ne serait en fin de compte qu'une taylorisation assistée par ordinateur. Mais le débat ne s'arrête pas là. Il est également traversé par des questionnements quant aux changements intervenus non seulement au niveau des normes de productivité, mais aussi de celles de production. La question dès lors est de savoir si nous nous dirigeons vers une production de biens variés en réponse à une demande solvable, saturée et volatile, ou si la diversification n'est en fin de compte que de surface, la variété allant le plus souvent de pair avec la standardisation des composants et des processus de production<sup>5</sup>. Postfordisme ou néofordisme, telles sont donc les deux facettes de ce débat, intimement mêlé au premier, centré lui sur l'organisation du travail à proprement parler<sup>6</sup>.

Mais les difficultés auxquelles se heurtent les chercheurs ne proviennent-elles pas du fait que le problème est mal posé? Pourquoi faudrait-il, comme le demande Francis Guérin<sup>7</sup>, qu'il n'existe qu'un seul modèle? La question mérite en effet d'être posée puisqu'un regard sur le passé montre que le modèle fordiste classique n'a jamais été le seul principe organisationnel des entreprises, loin s'en faut. Il subsistait durant les Trente Glorieuses, période phare du fordisme, de nombreuses entreprises qui n'avaient adhéré que partiellement, voire très partiellement, aux thèses de Taylor, preuve, s'il en faut, que ce n'est jamais un modèle pur qui se met en place, mais un compromis de l'ancien et du nouveau. L'idée selon laquelle un modèle chasserait l'autre dès lors qu'il aurait établi la preuve de sa supériorité est donc fautive. Il va donc falloir apprendre à appréhender l'entreprise sans disposer pour ce faire d'un modèle aux contours clairement délimités.

5 Duval, G. (1998), *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's: la seconde vie du taylorisme*, Paris: Syros.

6 Boyer, R. et Durand, J.-P. (1993), *L'après-fordisme*, Paris: Syros; Durand, J.-P. (Éd.) (1993), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris: Syros; Linhart, D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris: Seuil; Rot, G. (2001), «Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs, regard rétrospectif». In: *Sociologie du travail: 40 ans après?* Paris: Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS; Veltz, P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris: Gallimard.

7 Guérin, F. (1998), *Faut-il brûler Taylor?* Paris: Éditions Management Société.

La démarche théorique qui vise à dégager un nouveau modèle, et un seul, lequel succéderait au modèle fordiste classique des Trente Glorieuses, n'est donc pas la bonne. En revanche, l'histoire montre que le modèle fordiste a marqué fortement son époque et qu'il est profondément ancré dans notre imaginaire. C'est une première bonne raison de le considérer comme un modèle dominant, une deuxième raison étant la formidable capacité qu'a démontrée la grande industrie (automobile ou métallurgie, par exemple) de produire en masse les biens standardisés que des consommateurs empressés et impatientes s'arrachaient. Par ailleurs, le fordisme est également marqué par l'importance prépondérante du contrat de travail standardisé à plein-temps, fondé sur l'échange entre un haut niveau de subordination et de contrôle disciplinaire au bénéfice de l'employeur, d'une part, et un haut niveau de stabilité obtenu par des compensations, des prestations sociales et des garanties offertes à l'employé et à sa famille, d'autre part. C'est pourquoi, alors même qu'il est fortement égratigné, l'image du salarié façonnée durant ces années-là se présente à nous, aujourd'hui encore, comme la référence, l'étalon auquel mesurer l'ampleur des changements en cours dans les conditions de travail des salariés. Or, là encore, un bref retour en arrière montre que ce modèle ne s'est pas étendu à toute la population laborieuse, mais à des groupes particuliers dont le portrait est facile à brosser : des hommes travaillant dans le secteur secondaire, organisés collectivement. On s'aperçoit ainsi que la prégnance de ce modèle tient autant à la valorisation de l'image de l'homme, ouvrier d'usine, qu'à la dévalorisation ou l'occultation du travail effectué dans le secteur tertiaire, par les femmes employées en particulier<sup>8</sup>.

Les cols blancs, c'est ainsi que le sociologue américain Wright Mills nomme les employés, sont pour une part assimilables aux cols bleus en ce qui concerne l'horaire fixe et la nature indéterminée du contrat de travail ; l'employé de

8 Masson, S. (1998), *Le travail féminin dans le collimateur de la flexibilité, mutation de l'organisation du travail et permanence des divisions de sexe ; le cas des vendeuses en grands magasins*. Mémoire de maîtrise ès sciences sociales, Université de Lausanne ; Messant-Laurent, F. (2001), « Le modèle atypique de l'emploi féminin deviendrait-il la norme ? Flexibilité de l'emploi, des horaires et division sexuelle du travail. » In : Brander, S. & al. (Éds), *Geschlechterdifferenz und Macht*. Fribourg : Académie suisse des sciences humaines et sociales, pp. 209-218 ; Walby, S. (1989), « Flexibility and the Changing Sexual Division of Labour ». In : Wood S. (Ed.), *The Transformation of Work*. London : Unwin Hyman.

la grande administration jouit lui aussi d'une sécurité de l'emploi semblable, voire meilleure que celle de l'ouvrier conventionné (les employés furent mensualisés longtemps avant les ouvriers, certains, parmi eux, les fonctionnaires, jouissant même d'une garantie de l'emploi que n'ont pas connue les ouvriers). Les cols blancs cependant ne sont pas seulement des employés privilégiés – fonctionnaires et cadres – ils forment également une population laborieuse, composée de femmes pour la majorité (opératrices, dactylos, réceptionnistes, téléphonistes), dont le travail est rationalisé selon les principes éprouvés de l'organisation scientifique du travail.

En résumé, si le modèle fordiste n'a pas concerné toutes les entreprises, ni toutes les catégories de salariés et salariées, il n'en est pas moins resté dans les esprits et les mentalités le modèle dominant. Cette domination a souvent pour conséquence de faire l'impasse sur le fait que le compromis fordiste était largement réservé aux salariés masculins de l'univers industriel. Les cols blancs, eux, avaient deux faces bien différentes : le cadre qui organisait le travail des ouvriers, les contrôlait et qui était de ce fait perçu souvent comme l'allié du patron, voire son *alter ego* ; l'employée subalterne, soumise comme l'ouvrier à une organisation scientifique de son travail, mais qui, de par son identité sexuelle et son lieu de travail – le bureau et non l'atelier – est restée longtemps dans l'ombre et le flou des classements.

35

On pourrait espérer de ce qui précède, que la situation brièvement décrite ici fait partie du passé. L'usage de l'imparfait tente de faire accroire qu'« entre-temps » les choses ont changé, ce qui est vrai, mais dans une certaine mesure seulement. Il n'y a rupture radicale ni avec les objectifs du taylorisme, rationaliser et intensifier le travail, ni avec certaines caractéristiques du fordisme, telle la production de biens standardisés superficiellement diversifiés et écoulés par un marketing de plus en plus offensif. En définitive, on ne conclura ni à un changement radical, ni à une continuité absolue. Qu'en est-il alors de la situation actuelle ?

Confrontées à la mondialisation des échanges, à la saturation de la demande solvable, à la concurrence de plus en plus vive et aux exigences pressantes de leurs actionnaires, un nombre de plus en plus grand d'entreprises sont à la recherche de solutions qui leur permettront, soit de répondre à cette nouvelle situation en améliorant leur rendement, soit, au mieux, de se maintenir sur le marché. Le modèle japonais développé

dès les années 50 a été perçu comme l'exemple à suivre, bien qu'il n'ait jamais été appliqué en Occident de manière aussi systématique qu'on l'a prétendu à une époque. Cependant, les thèses développées par l'ingénieur Ohno chez Toyota, qui prescrivent de « produire les unités nécessaires en quantités nécessaires au moment nécessaire »<sup>9</sup> sont le fer de lance de la restructuration. On mettra aussi à l'actif de cet ingénieur l'idée selon laquelle l'existence d'un stock de marchandises révèle le sureffectif ou le suréquipement technologique. Pour remédier à ces maux, Ohno préconise le dégraissage d'une part, la sous-traitance ou l'externalisation des fonctions de l'autre.

Bien qu'influencée par le modèle japonais – les consultants jouent un rôle important dans les restructurations – la recherche d'alternatives aux remèdes du passé est tâtonnante, souvent myope et coûteuse sur le plan social notamment<sup>10</sup>. Rapportons brièvement les changements les plus importants.

36

Le premier est qu'aujourd'hui, encore plus qu'hier, les entreprises cherchent à adapter leurs normes de production aux mouvements conjoncturels d'une demande qu'il devient de plus en plus difficile de fixer a priori, comme c'était le cas auparavant. Par ailleurs, si hier cette adaptation passait par la fidélisation du salarié à son entreprise (contrat à durée indéterminée, convention collective de travail, intéressement), elle dépend aujourd'hui de l'adaptation du volume d'emploi et du temps de travail aux fluctuations de la demande. Produire sur demande, sans retard et sans défaut (assurance qualité oblige), répondre aux « souhaits » des clients et des usagers exige des salariés qu'ils travaillent lorsqu'il y a du travail et restent à la disposition de leur employeur lorsqu'il n'y en a pas.

Les entreprises ont donc procédé à des réorganisations partielles ou radicales selon les cas, faisant du marketing un département moteur, puisque la production (ou la distribution) est soumise à ses directives et ses résultats. Le personnel qui le compose, cadres et employées, sont dorénavant des acteurs prioritaires de l'entreprise « restructurée », comme l'ingénieur et ses gens le furent dans l'entreprise fordiste. Mais le rôle phare du marketing n'est pas la seule innovation organisationnelle qui caractérise l'entreprise « restructurée ». La production sur demande exige que

<sup>9</sup> Coriat, B. (1991), *Penser à l'envers*, Paris: Christian Bourgois.

<sup>10</sup> Boyer, R. et Durand, J.-P., *op. cit.*

le flux communicationnel entre les différents départements soit le plus fluide possible. Le ralentissement ou le blocage de ce flux a un effet négatif immédiat sur la productivité. Les nouvelles technologies de l'information sont ici essentielles, car elles ont permis d'accroître considérablement le volume et les capacités de traitement de cette information.

On constate alors que la restructuration consiste à bouleverser l'organigramme de l'entreprise classique (organigramme dit « en râteau ») et à le remplacer totalement ou partiellement par des structures transversales ponctuelles ou permanentes (groupes projet ou groupes ad hoc, par exemple). Un des objectifs de cette transformation est de lutter contre la forte tendance de tout département ou unité à se bureaucratiser. La réorganisation conduit parfois à l'aplatissement de la hiérarchie, dans le but de faciliter la communication et diminuer les pertes de temps (dans les pays anglo-saxons, le « flux tendu » se dit « *time based management* », ce qui indique combien le temps est l'élément déterminant). La coopération entre les membres du personnel et entre les départements ou les équipes est dorénavant préconisée par le management, car elle seule permettra de produire plus vite, sans défaut et sans délai. La motivation et la responsabilisation des salariés sont décisives, leur compétence, leur talent, leur personnalité sont les garants de la capacité d'innovation et de réactivité de l'entreprise.

37

## TYPLOGIE DES ENTREPRISES

Entreprendre une réflexion sur le sens de l'engagement des cols blancs en relation avec le degré de restructuration de l'entreprise exige de prendre une décision sur son devenir. La démarche qui consiste à définir le contexte, en vue de l'ordonner, implique le choix de telle ou telle dimension au détriment d'une autre. Elle est donc tributaire, pour une part du moins, de l'appréciation que l'on a de la situation, de l'avenir de l'entreprise en l'occurrence. Si, comme nous l'avons dit ci-dessus, il n'y a à l'heure actuelle aucune preuve qui permette de prétendre que nous assistons à l'émergence d'un modèle radicalement nouveau d'entreprise, il n'y a pas de raison non plus de penser que les réorganisations structurelles auxquelles nous assistons ne sont qu'un approfondissement du modèle taylorien fordiste classique.

Pour être en mesure de dresser un tableau réaliste, il faudrait tenir compte d'un faisceau d'éléments extrêmement large. Il s'agirait, par

exemple, de distinguer les entreprises donneuses d'ordres et les sous-traitants; les entreprises de main-d'œuvre et celles de *process*. Mais il faudrait aussi et surtout prendre en considération le fait que tous les salariés ne sont pas touchés de la même manière par la flexibilité de leurs conditions de travail. Des différences importantes existent souvent au sein de la même entreprise, la requalification des uns s'accompagnant de la déqualification des autres, la maîtrise du temps de travail d'un petit nombre allant de pair avec l'imposition d'un horaire sur demande, qui fait de plus en plus souvent du temps libre un temps capté, c'est-à-dire un temps que l'on ne maîtrise pas.

38

Cette situation nous a conduites à prendre deux décisions importantes. La première, c'est de penser que, quand bien même toutes les entreprises ne seraient pas touchées, ou ne le seraient pas au même degré, le principe d'une production flexible est aujourd'hui un « principe maître », sinon omniprésent. Nous empruntons l'expression au sociologue français Pierre Naville et lui gardons le sens qu'il lui donnait en 1963 à la suite de ses recherches dans les entreprises qui s'étaient converties à l'automatisation à la fin des années 50 et qui ne représentaient alors qu'une faible minorité: « Affirmer que le principe de l'automatisation va dominer toute la vie industrielle n'implique pas du même coup la disparition totale des formes traditionnelles de la production. Mais ce principe postule la subordination de celles-ci. Les productions automatiques de masse dicteront leur loi aux autres formes de production, comme un système nerveux très évolué se soumet une physiologie plus rudimentaire, sans la remplacer. »<sup>11</sup>

La seconde décision consiste à penser que les changements auxquels l'entreprise « restructurée » a procédé touchent sa structure et son fonctionnement, mais pas obligatoirement l'organisation du travail (réorganisation en vue de produire sur demande, mise sur pied de structures transversales ou certification, notamment). En d'autres termes, nous ne partons pas de l'idée que le modèle de l'entreprise « restructurée » n'a pas d'incidence sur la nature taylorienne du travail – tout, en effet, donne à penser que c'est bel et bien le cas dans certaines entreprises et chez certains de leurs salariés – mais nous sommes d'avis que ce

11 Naville, P. (1963), *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automatisation*, Paris: Gallimard, pp. 48-49.

qui caractérise, à l'heure actuelle, la plupart des entreprises qui se sont restructurées et celles qui ont initié un processus de ce type sont des mutations d'ordre organisationnel, lesquelles ne s'accompagnent pas obligatoirement d'une rupture avec la nature taylorienne du travail. Rapidement dit, le principe maître, c'est la restructuration de l'entreprise autour du marché, sa réorganisation en vue de produire sur demande, sans délai, des biens ou des services de qualité. L'organisation taylorienne du travail n'est pas obligatoirement une entrave aux fins que se fixe l'entreprise « restructurée », elle peut être un moyen en vue de ces fins. Mais passons maintenant à notre terrain de recherche.

On sait, ou l'on croit savoir que les entreprises sont réticentes à faire l'objet de recherches sociologiques. Notre expérience montre que ce n'est pas aussi caricatural qu'on le pense. En effet, s'il est vrai que la sélection des entreprises est un travail en soi, il fut grandement facilité par l'accueil qui nous a été réservé. Un premier tri raisonné fut effectué sur la base d'un fichier industriel romand<sup>12</sup>, puis nous avons adressé un courrier aux directions des entreprises pressenties; les convaincre par téléphone de l'intérêt de la chose fut, il est vrai, un travail stressant, mais fructueux en fin de compte: dix directions nous ont donné leur accord pour participer à une recherche exigeante puisqu'il leur était demandé de livrer des informations précises sur le fonctionnement de leur entreprise et de nous laisser interviewer entre 8 et 15 collaborateurs et collaboratrices sur leur lieu de travail, ce nombre variant selon la taille de l'entreprise<sup>13</sup>.

C'est durant l'entretien avec les directeurs de ces PMI que nous avons récolté des informations générales sur l'entreprise, son fonctionnement et son organisation. Il s'agit tout d'abord d'un ensemble de données factuelles, telles que l'origine de l'entreprise, son statut juridique, le nombre de personnes travaillant sur le site, le nombre de cols bleus, de cols blancs, de cadres, l'organigramme, le nombre d'échelons hiérarchiques, en particulier

12 FIRTI, Fichier industriel romand et tessinois, devenu, depuis 1997, Swissfirms Data SA.

13 La taille de l'entreprise sur le site visité est de 65 salariés pour la plus petite des dix et de 160 pour la plus grande. Certaines des entreprises appartiennent à un groupe ou ont un deuxième site, il y a cependant dans chaque site visité présence physique de la direction et production sur le site même. Bien que souvent utilisée dans les recherches comme variable indépendante – peut-être parfois en raison de la facilité qu'elle présente pour ordonner les entreprises – la taille ne constitue pas, dans notre étude, un critère de classification que nous jugeons déterminant.

l'usage de titres maison. Nous avons également demandé si l'entreprise travaille ou non en continu, si elle a plusieurs sites de production, si elle recourt au chômage technique et si elle emploie des consultants.

L'évaluation du degré de restructuration de l'entreprise repose sur des critères de type analytique, que nous regroupons ici en quatre sous-ensembles:

## CRITÈRES DE CLASSEMENT DES ENTREPRISES

### PRODUCTION SUR DEMANDE, STOCK

40 Produire ou non sur demande est clairement une dimension indiquant qu'il y a eu changement dans le processus de fabrication. L'existence d'un stock important ou à l'opposé son absence est un indice qui non seulement témoigne de la réalité d'une production sur demande, mais aussi que ce procédé est maîtrisé, ce que vient confirmer un autre critère: le fait de produire plus avec moins de personnel (augmentation de la productivité). Relevons toutefois que tout stock n'est pas coûteux par principe: il y a des cas où il est indispensable et d'autres où une entreprise peut réaliser un gain financier sur le stockage.

### CERTIFICATION, GROUPES AD HOC

La certification ISO<sup>14</sup> (et autres types) qui va généralement de pair avec la mise sur pied de groupes ad hoc est un indice de restructuration; les normes ISO ne figent pas les pratiques sous forme de règles écrites, mais elles font évoluer les écrits en parallèle avec la variation des actions

14 Normes internationales de management qui subordonnent l'amélioration de la qualité dans les organisations à la codification systématique des pratiques de travail. Elles consistent en un ensemble de rubriques à remplir concernant l'organisation du système qualité d'une entreprise, rubriques servant de guide à la rédaction d'un manuel qualité spécifique à chaque entreprise, et de l'ensemble des procédures détaillées propres à chaque poste de travail. Durant le processus, des *audits* sous le contrôle d'instances autorisées sont conduits de manière à vérifier le rapport entre les écrits et les faits et donnent lieu, en cas de réussite, à la délivrance d'un certificat (ISO 9000 par exemple). Le slogan qui résume les normes est « écrire ce que l'on fait, faire ce qu'on écrit ». Cf. notamment, Mispelblom Beyer, F. (1999), « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité », *Sociologie du Travail*. N° 41, pp. 235-254; Cochoy, F., Garel, J.-P. et de Terssac, G. (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de Sociologie*, vol. XXXIX/4, pp. 673-699.

(la « traçabilité »). L'organisation de groupes ad hoc (la gestion par projet entre autres) a pour effet d'assouplir l'organisation hiérarchique et de favoriser la communication transversale, ce qui réduit les délais de production et facilite la production sur demande.

## SYSTÈME D'ÉVALUATION DU PERSONNEL, CONTRATS, HORAIRES DE TRAVAIL, INTÉRIMAIRES

Une entreprise dont la gestion du personnel repose sur les récents systèmes d'évaluation par objectif d'une part, et fait appel à du personnel temporaire pour ajuster le volume d'emploi aux exigences de la production d'autre part, a entamé un processus de restructuration. De manière générale, des contrats de travail à durée indéterminée, l'absence de cahier des charges et de formation continue sont des critères indicateurs de flexibilité.

## CAPITAL, CONVENTION COLLECTIVE, INDEXATION DES SALAIRES

41

Le rapport de forces entre capital et travail peut être appréhendé par la part plus ou moins importante de capital propre en main de la direction et l'absence d'une protection collective des salariés. L'indexation des salaires est, elle aussi, à l'instar de la convention collective, un indice de la méritocratie à l'œuvre dans l'entreprise.

Enfin, lors de l'entrevue avec les directeurs, nous avons cherché à savoir si l'entreprise était parvenue à intensifier le travail. Pour ce faire, nous leur avons demandé s'ils étaient disposés à nous donner quelques indications chiffrées sur les trois dernières années d'activité : chiffre d'affaires, volume global de biens produits (en unités, en tonnes, etc.), diversification de la gamme et nombre total de postes équivalent plein-temps (EPT). Nous étions ainsi en mesure d'avoir une idée du mouvement de la productivité durant les dernières années et donc, en dernière instance, de l'intensification du travail : ont-ils fait plus avec plus d'employés EPT, moins avec moins, plus avec moins, ou autant avec le même volume d'emploi, mais en ayant diversifié la gamme (la diversification est un critère intéressant dans une conjoncture où, dit-on, la demande est personnalisée) ?

À l'aide d'outils informatiques adéquats<sup>15</sup> qui affinent une analyse de type qualitatif, trois types d'entreprises se dégagent avec clarté. Répétons-le, bien que l'échantillon soit petit, il nous paraît que les types dégagés le transcendent et sont donc susceptibles de qualifier non pas toutes les entreprises, mais, de manière plus circonscrite, les PME industrielles<sup>16</sup>. Voici la modélisation des entreprises la plus significative à laquelle nous sommes parvenues, avec l'aide de notre collègue, Pascal-Éric Gaberel.

### TROIS MODÈLES D'ENTREPRISE

Afin de permettre une bonne vision d'ensemble des modèles dégagés, nous les décrivons dans un premier temps de manière très schématique. Dans un second temps, leur comparaison sera l'occasion d'approfondir quelques-uns des traits typologiques rapidement esquissés ici.

#### 42 LE MODÈLE « RÉACTIF » OU L'ENTREPRISE « TRADITIONNELLE »

Le modèle « réactif » se caractérise par une adaptation au marché et une capacité de réaction optimale. Concrètement, cela se traduit par le fait que les entreprises de ce type n'ont pas de problème de stock, bien qu'elles ne soient pas réorganisées de manière à produire sur demande. La part du travail dans la production est très forte (*labour intensive*).

15 Analyses qualitatives comparatives pour mettre au jour les conditions logiques de regroupement des entreprises et analyses structurales pour révéler les liens entre les critères sélectionnés (travail effectué par Pascal-Éric Gaberel).

16 Les petites et moyennes entreprises (PME) sont les piliers de l'économie suisse: en 2001, 99,7 % des entreprises commerciales étaient des PME (entreprises offrant moins de 250 emplois à plein-temps); sur les 305 807 PME que comptait notre pays, 88 % étaient des micro-entreprises (0-9 emplois à plein-temps), un peu moins de 10 % entraient dans la catégorie des petites entreprises (10-49 emplois à plein-temps) et le 1,8 % restant, dans celle des moyennes entreprises (50-249 emplois à plein-temps). Près des 70 % des emplois étaient proposés dans une PME (Office fédéral de la statistique, Recensement des entreprises de 2001).

La distribution de la taille des entreprises est très variable selon les branches d'activité: le nombre moyen d'emplois par entreprise dans l'industrie (PMI) est plus élevé que dans les services. Dembinski, P. H. (1994), *L'internationalisation des PMI suisses à l'horizon de l'an 2000*, Genève: Georg.

Les entreprises regroupées sous ce modèle ne sont pas certifiées (normes ISO), elles font peu appel à du personnel intérimaire, elles sont conventionnées et elles exhibent une forte stabilité du rapport entre le volume de production et le nombre d'employés à plein-temps. Par ailleurs, les entreprises de ce type se caractérisent par une part importante de leur capital appartenant en propre à la direction en place (il peut s'agir du fondateur ou de ses héritiers).

### LE MODÈLE « DÉSTRUCTURÉ » OU L'ENTREPRISE « AMBIVALENTE »

Le modèle « déstructuré » se caractérise par un rassemblement de traits relevant de types d'organisation du travail et de fonctionnement de l'entreprise qui se contrarient. Ainsi, bien que celles-ci ne soient pas conventionnées, elles n'ont pas pour autant un système d'évaluation du personnel par objectif et elles font généralement peu appel à du personnel intérimaire. Elles ne sont pas certifiées, mais ont cependant mis sur pied quelques groupes ad hoc, en nombre très restreint, sans pour autant réussir à disposer de structures transversales. Cette ambivalence organisationnelle se traduit concrètement par un problème de stock qui menace la survie de l'entreprise et par une stagnation, voire une baisse, de la productivité : la production diminue ainsi que le nombre de leurs salariés. Dans ce modèle, le capital est détenu par des personnes ou collectivités extérieures à l'entreprise.

43

### LE MODÈLE « RESTRUCTURÉ » OU L'ENTREPRISE « FLEXIBLE »

Le modèle « restructuré » se caractérise par l'intégration de bon nombre des innovations proposées par les experts en organisation et gestion. Les entreprises de ce type sont certifiées (normes ISO), elles ont mis sur pied des structures transversales, ce qui facilite la production sur demande. Concrètement, cela se traduit par le fait qu'elles n'ont pas de problème de stock. Dans ce modèle, on pratique l'évaluation du personnel et la gestion par objectifs et on fait appel régulièrement à du personnel intérimaire afin d'adapter au maximum l'emploi aux fluctuations de

la demande; cela se traduit par une amélioration de la productivité: on y produit plus avec moins de personnel (ou à moindre coût). Dans ce modèle, comme dans le précédent, le capital est détenu par des personnes ou collectivités extérieures à l'entreprise (on y trouve cependant parfois des cas particuliers tel le *Management Buy Out*, capital racheté par l'encadrement supérieur).

## COMPARONS LES MODÈLES

Les modèles dégagés prennent tout leur sens si on les compare.

44 C'est ainsi que les entreprises relevant du modèle « réactif » ne possèdent aucun des traits qui caractérisent le modèle « restructuré »: elles n'ont pas de groupe ad hoc ou de tâches, pas de système d'évaluation par objectif, pas de normes ISO. Néanmoins, le management a su, et sait, gérer l'entreprise de manière à ce qu'elle s'adapte sagement au marché; ce sont des entreprises qui ont une bonne capacité de réaction, optimisée dans une situation donnée s'entend. Cette capacité se traduit concrètement par l'absence de problème de stock, relevée plus haut, ce qui est un élément capital dans la situation actuelle où la demande est volatile et personnalisée<sup>17</sup>. Au niveau de la gestion du personnel, l'entreprise « traditionnelle » étant conventionnée, cela signifie qu'il n'y a pas – ou peu – de stratégies de déréglementation visant à modifier les conditions de base du travail (salaires, horaires, prestations sociales), et il y a indexation des salaires. Enfin, le fait que l'entreprise « traditionnelle » ait une part importante de son capital qui appartient en propre à la direction implique deux choses: aux yeux des salariés, dans nos sociétés marquées par le mythe de l'entrepreneur, les entreprises du modèle « réactif » présentent une certaine garantie (de l'emploi); elles font référence à leur passé, rappellent le mythe fondateur et le mobilisent comme une ressource. Ce passé, associé à l'ancrage régional, est un argument de marketing, mais

<sup>17</sup> Le stock est le plus souvent une charge, il constitue autant de ventes qui ne se sont pas encore réalisées alors que les matières premières et les dépenses intermédiaires sont déjà payées. Le stock nécessite des bâtiments pour l'entreposer, du personnel pour le gérer, et il constitue un risque important puisque les produits peuvent se dégrader, se démoder et ne plus être vendables. Réduire le stock permet donc de réduire le capital immobilisé pour produire.

il favorise également, ou il fortifie, le sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les salariés (« Je suis un H. »). Il n'interdit toutefois pas de jeter un regard lucide sur la réalité : les salariés et a fortiori les directions savent qu'il leur faudra tôt ou tard « restructurer », passer sous les fourches caudines de la certification en particulier, tous présentant ainsi que leur survie à moyen terme dépendra de leur soumission au principe maître que représente à l'heure actuelle le modèle « restructuré ».

Oscillant entre deux systèmes de gestion inconciliables (pas de convention collective, ni de comité d'entreprise, mais pas non plus de système de gestion du personnel par objectif, ni de cahier des charges), l'entreprise « ambivalente », quant à elle, est en porte à faux. C'est la seule à n'avoir connu aucune indexation des salaires (c'est le cas une fois dans l'entreprise « restructurée », deux fois chez les réactives). Elle n'est pas certifiée ISO et les groupes ad hoc ou groupes de tâches qu'elle a mis sur pied sont en nombre très restreint (la moitié moins comparé à l'entreprise « restructurée »). La direction a fait appel à un consultant pour l'aider à réorganiser, mais beaucoup moins souvent – quatre fois moins – que dans l'entreprise « restructurée ». On observe également que si l'entreprise relevant du modèle « déstructuré » exhibe, au niveau de la gestion du personnel, certains traits d'une entreprise « flexible », elle le fait là encore de manière moindre, comparé au modèle « restructuré » : engageant moins de personnel intérimaire, elle se montre plus rigide face aux aléas de la demande. On pourrait dire des entreprises relevant de ce modèle qu'elles ont commencé un processus de débureaucratization, mais ne l'ont pas mené à terme, comme si les directions en craignaient les conséquences et les tempéraient autant que possible : l'organisation transversale n'est pas véritablement établie, les différents départements étant encore très autonomes, d'où une communication qui est rendue difficile, alors qu'elle est pourtant indispensable pour produire sur demande. Cela se traduit concrètement par un problème important de stock qui menace, à court ou moyen terme, la survie de l'entreprise. Enfin, le capital des entreprises de type « déstructuré » étant détenu par des personnes ou collectivités extérieures, cela les rend très anonymes aux yeux des employés. Nous montrerons plus loin que dans ce contexte, l'on se sent tout particulièrement menacé : on n'y éprouve pas le sentiment de sécurité que peuvent offrir, chacun à sa manière, « classique » ou « moderne », les modèles « réactif » et « restructuré ».

46 Les entreprises relevant du modèle « restructuré » exhibent, quant à elles, les traits caractéristiques liés à leur dénomination : elles sont les seules à avoir un comité d'entreprise ; elles n'ont pas de convention collective et pratiquent une évaluation du personnel par objectifs ; les employés possèdent un cahier des charges ; elles sont certifiées, appliquent les normes ISO, font appel à des consultants pour mener à bien le processus de restructuration. Bref, la mise sur pied d'une organisation transversale, qui rend la communication plus aisée, facilite la production sur demande. En d'autres termes, et contrairement à ce que l'on observe dans le modèle « déstructuré », l'entreprise « restructurée » a assez complètement réussi à se décloisonner et à se réorganiser autour de l'impératif commercial : l'absence d'un problème de stock en est une preuve concrète. Mais une telle capacité d'adaptation au marché a des incidences sur le personnel : c'est là que l'on fait le plus souvent appel à des intérimaires, puisque l'on cherche autant que possible à adapter l'emploi aux fluctuations de la production, et les changements en cours s'accompagnent d'une précarisation grandissante des conditions de travail (outre l'appel aux intérimaires, pensons à l'évaluation au mérite notamment). Notons finalement qu'ici, comme dans le modèle précédent, l'entreprise n'appartient pas au fondateur ou à des héritiers, mais elle peut présenter parfois quelques innovations, comme dans l'exemple suivant d'une entreprise rachetée par trois de ses salariés, des cadres supérieurs, qui maintenant la dirigent et viennent de placer ses actions en bourse. En définitive, aux yeux du personnel, l'entreprise « restructurée » a « déjà fait sa mue » pour le dire vulgairement, ce qui est certes source de confiance, nous le verrons par la suite, mais ne laisse que peu d'illusions sur les bénéfices que les salariés pourraient retirer de l'opération : ils se rendent compte en effet que les dispositifs internes propres au modèle « restructuré » (certification, gestion par objectifs, etc.) impliquent des procédures formelles de plus en plus nombreuses et détaillées. Le personnel tend généralement à penser que ces procédures constituent un dispositif de contrôle dont le renforcement croissant entre en profonde contradiction avec l'idéologie managériale selon laquelle chaque salarié est ou sera un entrepreneur.

Tels sont en résumé les objectifs que les entreprises s'assignent et quelques-unes des solutions mises en place sur le plan organisationnel

pour y parvenir. Nous avons maintenant une idée plus précise du cadre général dans lequel s'inscrivent les PMI où nous avons conduit notre recherche. Mais nous ne savons encore que peu de choses des acteurs et actrices en présence. Ce qui suit devrait nous éclairer.



## LES COLS BLANCS

La restructuration des entreprises vers plus de flexibilité n'est pas un processus sans sujets, elle ne s'est pas imposée à des acteurs et actrices inertes<sup>18</sup>. Il s'agit bel et bien d'un processus initié, voulu par quelques-uns, soutenu par des groupes de pression et par des institutions. Elle est non seulement objet de luttes, de contestations ou de fantasmes par des groupes, dont les attentes face au changement sont multiples, mais elle est surtout inégalement assimilée par les individus, lesquels, via les rôles qu'ils jouent, la façonnent en retour<sup>19</sup>. Autrement dit, la restructuration n'est pas simplement un phénomène externe parmi

49

18 Selon Luc Boltanski et Ève Chiapello, la restructuration n'est pas le résultat d'un réflexe collectif d'adaptation face à une situation dont les causes extérieures – globalisation, nouvelles techniques de l'information, etc. – se seraient imposées à des individus, ou plutôt à des structures, condamnées à se transformer ou à disparaître. C'est l'insuffisance de l'activité critique ainsi que l'incroyable malléabilité du processus capitaliste capable de se couler dans des sociétés aux aspirations très différentes à travers le temps, qui expliqueraient la transformation du capitalisme et l'émergence d'un nouvel ensemble de valeurs destinées à le justifier. Boltanski, L. et Chiapello, È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.

19 Le terme anglais, *embodied restructuring* (restructuration incarnée) est particulièrement approprié pour décrire le processus: Halford, S. et Savage, M. (1995), « Restructuring Organisations, Changing People: Gender and Restructuring in Banking and Local Government », *Work, Employment and Society*, vol. 9/1, pp. 97-122.

d'autres produisant ses effets sur le travail des individus, elle est au contraire intrinsèquement liée à la redéfinition de la main-d'œuvre<sup>20</sup>.

Dans notre recherche, les acteurs et les agents de la restructuration sont représentés par les « cols blancs », lesquels, comme nous l'avons relevé, sont des personnes qui travaillent dans les bureaux des petites et moyennes entreprises industrielles: tous les salariés d'une PMI sont donc concernés, à l'exception des cols bleus et des membres de la direction. Cette définition par la négative n'est pas idoine, mais nous manquons d'un terme qui qualifierait l'ensemble du personnel de bureau d'une entreprise industrielle. Dans notre acception donc, l'appellation « col blanc » regroupe sciemment des employés et des cadres, deux catégories habituellement distinctes l'une de l'autre. Nous sommes cependant d'avis que, dans notre cas, cette distinction n'est plus aussi essentielle qu'il y paraît. Les arguments que nous présentons ci-après justifient largement le parti pris d'opérer une fusion de ces catégories.

## QUE SAVONS-NOUS DES « COLS BLANCS » ?

50

Comparée au nombre de recherches sur les cols bleus, la littérature consacrée aux cols blancs est mince. Ce n'est pas là quelque chose de nouveau. Dès son origine, la sociologie du travail, française notamment, s'est centrée sur l'univers industriel et ouvrier. Une des conséquences est bien évidemment l'intérêt moindre – ce qui ne veut pas dire de moindre qualité – pour les cols blancs de manière générale et tout particulièrement pour la catégorie des employés, jugée moins prestigieuse et moins séduisante. Une autre explication de l'absence d'intérêt pour les cols blancs trouve son origine dans la conception marxiste d'une division nette entre le travail improductif et le travail productif, ce dernier correspondant à la production de biens matériels et à la figure centrale, et valorisée, de l'ouvrier fordiste. En comparaison, le salarié non affecté à la production passe pour un travailleur improductif qui, dans l'imagerie populaire, s'incarne dans la figure du « parasite »<sup>21</sup>. La féminisation rapide et forte de

20 Pringle, R. (1989), *Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work*, London: Verso; Crompton, R. (1993), *Class and Stratification*, Oxford: Polity; Crompton, R. (1986), « Women in Banking », *Work, Employment and Society*, vol. 3/2.

21 Saint-Pierre, C. et de Terssac, G. (1991), « Le travail: autres réalités, autres regards », *Revue internationale d'Action communautaire*, vol. 25/65.

cette catégorie a de fait renforcé cette connotation négative : le travail de bureau, subalterne, est perçu comme un travail d'appoint. Au reste, les premières recherches sur les employés n'ont pas évalué l'importance de leur féminisation, elles ont plutôt porté sur le phénomène bureaucratique et la stratégie des personnes à l'intérieur de ces grandes administrations et organisations.

Cela étant, ces recherches ont eu le mérite de mettre l'accent sur la tendance marquée à l'individualisme chez les cols blancs, tendance qui s'explique ainsi : si, dans les bureaux, la communication est plus facile que dans l'atelier fordien, et les possibilités de s'affirmer plus nombreuses, les règles qui organisent la vie de bureau n'en sont pas moins très contraignantes. Il s'ensuit, selon les études recensées, que nombre de stratégies personnelles d'affirmation de soi passent par une activité incessante, très individuelle, d'interprétation et de détournement des règlements écrits<sup>22</sup>. Par ailleurs, toujours selon les recherches existantes, l'employé se caractérise par une mentalité collective dépréciée, et des jugements extrêmement critiques sur la collectivité de bureau coïncident avec l'importance démesurée accordée à l'individu : le groupe est davantage une juxtaposition d'individualités qui cherchent à se protéger du regard et de l'influence des autres, qu'une entité unie, ayant un objectif commun (cette dernière caractéristique ayant été attribuée à la classe ouvrière dans les études qui lui sont consacrées). Cette mentalité explique pour une part l'importance du statut chez l'employé ; le souci qu'il accorde à son style de vie et aux différents attributs qui le mettent en scène et témoignent de sa qualité de col blanc ; il, elles ne se sentent pas appartenir au même univers que le col bleu, quand bien même leurs revenus sont souvent équivalents. Enfin, on sait aussi que le discours sur les chefs porte principalement sur le problème épineux de la justice et des qualités humaines, les questions de travail et de compétence technique étant peu évoquées. Cette dernière observation sur les relations qu'entretiennent les employés avec leurs chefs rappelle une évidence qui n'est pas sans intérêt dans les bureaux : les chefs, les cadres et les employés

22 Sainsaulieu, R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris : Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

travaillent côte à côte et partagent un même destin. Bien des cadres sont issus des employés.

La Suisse ne connaît pas le label « cadre » à la française ; dans les entreprises suisses, les titres formels les plus courants sont ceux de « mandataire » et « fondé de pouvoir ». Cependant, l'appellation « cadre », même si ce n'est pas un titre officiellement reconnu, est couramment utilisée pour qualifier tout individu disposant d'une certaine marge d'initiative et de responsabilité dans son travail. La particularité de ces cadres, c'est d'être dans une situation intermédiaire, pour ne pas dire ambivalente : leur statut implique qu'ils *encadrent* un ou plusieurs salariés, mais ils sont eux aussi, dans leur grande majorité, *encadrés* par un supérieur.

52 De manière très générale, le groupe des cadres, qui a fortement progressé depuis les années 70 et qui a subi, lui aussi, la crise de l'emploi, est très composite (nous pensons en particulier aux cadres intermédiaires, lesquels ont fait les frais de l'aplatissement de la hiérarchie, ainsi qu'aux cadres autodidactes). Si l'expression d'« archipel » qu'Alain Chenu<sup>23</sup> utilise pour rendre compte du monde pluriel des employés ne convient peut-être pas tout à fait au monde des cadres, il n'en reste pas moins qu'il faut se garder de toute généralisation en raison de la diversité même de leurs parcours scolaire et professionnel, de l'éparpillement de leurs revenus et de leur genre de vie. On est allé jusqu'à se demander, à juste titre, si les cadres n'existent que parce qu'ils font l'objet d'une telle désignation et qu'ils se reconnaissent ainsi dans un jeu complexe de discours et de représentations<sup>24</sup>. Sans partager ce point de vue, Alain Cotta<sup>25</sup> est cependant d'avis que la différence entre les cadres et les employés n'est pas aussi nette que cela, du moins en ce qui concerne la nature de leur travail. Elle ne devrait son existence qu'à la présence, dans le travail du cadre, d'une composante mentale (à l'inverse de la composante physique) devenue à peu près exclusive. Autrement dit, la différence tiendrait principalement au fait que la composante majeure du travail du cadre est de qualité conceptuelle tandis que celle des employés serait de type exécution. Mais cette thèse est de moins en moins soutenable actuellement.

23 Chenu, A. (1990), *L'archipel des employés*, Paris: Institut national de la Statistique et des études économiques.

24 Boltanski, L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris: Minuit.

25 Cotta, A. (1987), *La gestion financière de l'entreprise*, Paris: Dunod.

Les recherches les plus récentes<sup>26</sup> montrent que la notion de cadre perd peu à peu de sa signification et de son éclat, un peu comme si les frontières du groupe se diluaient sous l'impact de différents facteurs. À l'hétérogénéité constitutive du groupe est venu s'ajouter le poids de plus en plus déterminant du capital scolaire et social et de la féminisation, cela dans un contexte social mouvant et turbulent : montée du chômage, tertiairisation de la société, spécialisation des emplois et des diplômes, restructuration organisationnelle des entreprises. Les cadres dirigeants se détachent de plus en plus des cadres intermédiaires et des « petits » cadres. Ces derniers prennent conscience, durement le plus souvent, que leur statut ne rime plus avec sécurité de l'emploi et mobilité ascendante. Les attitudes d'implication et d'initiative dans le travail sont désormais attendues de tous les salariés, lissant ainsi les différences entre cadres et non-cadres.

Face à ces changements et afin de surmonter les difficultés que soulignent tant la littérature que l'enquête sur le terrain, nous avons pris la décision de remodeler la catégorie du personnel de bureau, c'est-à-dire de l'ensemble des salariés qui ont un dénominateur commun, celui de travailler dans un bureau et non dans un atelier de fabrication.

53

## TYPOLOGIE DES « COLS BLANCS »

La tâche qui consiste à définir et ordonner notre population est nécessaire, mais elle n'est pas facile. En effet, cette dernière appartient à l'ensemble flou du tertiaire et du secondaire. Elle regroupe des personnes aux statuts très différents et dont le travail est loin d'être interchangeable. Comment dès lors qualifier ce groupe dissemblable ? Qu'est-ce qui nous autorise à les amalgamer ?

Disons-le d'emblée, notre regroupement sous l'appellation de « cols blancs » n'a pas pour but d'amplifier le processus social en cours qui voit l'atténuation des différences identitaires et statutaires au profit des trajectoires individuelles. La frontière entre cadres et employés est, à notre

26 Bouffartigue, P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris : La Dispute ; Dietrich, A. (2001), « Vers une autonomie contrôlée ». In : Bouffartigue, P., Grelon, A., Groux, A., Laufer J. et Livian Y.-F. (Éds), *Cadres. La grande rupture*. Paris : La Découverte.

connaissance, toujours bien présente, à l'instar de la distinction entre ceux qui conçoivent et celles qui exécutent. L'accent mis ici sur la division sexuelle du travail n'est pas anodin : la prise en compte tardive, dans la littérature sur le sujet, de l'appartenance de genre tant des employés que des cadres est un des éléments qui jette quelques doutes sur la pertinence de la catégorisation classique. Ce n'est toutefois pas là l'élément principal qui explique notre décision de réunir cadres et employés de bureau.

Cette réunion – au sein d'un type d'entreprise spécifique, les PMI – trouve sa raison d'être principale dans le processus de restructuration en cours. Il est clair qu'aujourd'hui le management cherche à mobiliser et à motiver l'ensemble de ses salariés et non pas, comme ce fut généralement le cas, les cadres seulement. Ceux-ci sont de plus en plus perçus comme un problème particulier parmi ceux que pose la mobilisation générale du personnel. En effet, nous avons vu combien la production, si elle veut répondre à la demande, repose dorénavant sur une composante importante du personnel de bureau : le marketing, et nous avons aussi brièvement relevé les réorganisations que certaines entreprises entreprennent pour se structurer autour du marché. Dans ce contexte, le succès de l'entreprise dépend à la fois de la motivation et de la capacité de coopérer de l'ensemble des cols blancs, sans distinction de statut. Pour prendre la réelle mesure de cette motivation, il ne faut donc pas l'assigner a priori à une catégorie de cols blancs, les cadres, mais émettre l'hypothèse qu'elle peut ou pourrait concerner aussi les personnes qui, dans les bureaux, sont de simples exécutantes. Lorsque l'objectif prioritaire c'est de satisfaire le client, il est évident que le ton de la téléphoniste, le style rédactionnel de la secrétaire, la rapidité de réaction du personnel du service après-vente, etc. comptent autant ou presque que la capacité du chef du marketing de répondre aux attentes de la clientèle. Une telle mobilisation ne rapproche pas objectivement le cadre intermédiaire de la facturière, mais elle influence, nous le verrons, le sens de l'engagement de l'une et de l'autre.

Aujourd'hui, le sort du salarié est beaucoup plus étroitement lié à l'entreprise que ce n'était le cas auparavant. Chacun est fermement sommé d'améliorer ses compétences pour le bien de l'entreprise, et pour le sien propre également : il s'agit de cultiver son « employabilité » ou, en termes plus crus, de se maintenir à flot afin de conserver toutes ses chances de

retrouver un emploi lorsqu'on perdra celui qu'on occupe. Autrement dit, la valeur du travail, son utilité, est de plus en plus souvent fonction du marché, ce qui a pour effet de rendre la relation de travail dépendante de l'extérieur de l'entreprise tout en associant intimement le travailleur à cette dernière puisqu'il se voit soumis quasiment à une obligation de résultat, le développement de l'entreprise. Il s'agit d'un processus paradoxal puisque les salariés sont à la fois plus étroitement liés à l'entreprise – les aléas de celle-ci ne leur sont pas épargnés – mais leur valeur est, elle, de plus en plus dépendante d'un marché et de moins en moins de l'organisation dans laquelle ils travaillent. L'investissement qu'on exige d'eux doit profiter à cette dernière, mais ce savoir devrait aussi trouver acheteur sur un marché du travail, lequel ne reconnaît pas des compétences trop étroitement associées à une entreprise en particulier. Ne pas avoir l'impression d'améliorer ses chances de promotion ou pire, se sentir glisser sur la voie de l'exclusion est aujourd'hui un sentiment partagé par de nombreux cols blancs. Cela dépend bien évidemment pour une part importante de critères tels la situation hiérarchique ou encore la formation de base mais, et nous l'avons observé, certaines entreprises sont plus que d'autres sources d'angoisse et, dans certains cas, tout un chacun, quel que soit son statut, se sent menacé. C'est ce qui nous a confortées dans l'idée de saisir la perception qu'a le col blanc de son contexte de travail. Nous y reviendrons, mais auparavant il nous faut brièvement présenter la manière dont nous classons les cols blancs, sur la base de données récoltées auprès de notre population.

55

Une des difficultés majeures à laquelle on se confronte pour ordonner cette population est l'hétérogénéité de son travail : il est quasiment impossible de définir des critères qui permettraient de rendre compte des activités nombreuses et très différentes les unes des autres prises en charge par des cols blancs, de statuts variés, dans des entreprises dont le dénominateur commun est en fin de compte de produire des marchandises plutôt que des services. Une illustration de cette difficulté apparaît lorsque nous nous demandons ce qu'il y a de commun entre une secrétaire du département vente d'une entreprise de pâtes et un commercial dans une entreprise de circuits intégrés. Comment rendre compte de leurs ressemblances et de leurs différences ?

Nous optons pour une solution hybride : d'une part, nous cherchons à saisir la nature du travail du col blanc de façon classique, quelle que

soit par ailleurs sa position hiérarchique et, d'autre part, nous tentons d'inclure dans notre typologie des éléments qui ont à voir avec le phénomène qui nous préoccupe, la restructuration. Reprenons brièvement chaque facette séparément.

## LA NATURE DU TRAVAIL

Sur la base des données récoltées auprès des 100 cols blancs interviewés auxquels nous demandions de décrire une journée type de travail, nous avons relevé, par saturation, 32 tâches, que nous regroupons en 4 dimensions principales :

### LES TÂCHES D'EXÉCUTION

Saisie, téléphone, réception, classement, contentieux, correspondance, facturation, informatique basique, documentation, devis simples.

56

### LES TÂCHES DE CONCEPTION

Prévision budget, responsabilité assurance qualité, calcul des coûts, gestion du stock, achats/ventes, prospection, personnel, rédaction (prospectus, etc.).

### LES TÂCHES TECHNIQUES

Dessin, prototypes, traduction, devis, analyses, informatique, service d'entretien, service après-vente, maintenance (pièces détachées, stock).

### LES TÂCHES CHIFFRÉES

Comptabilité, finances, statistiques, salaires, suivi du contentieux.

Dans la littérature sociologique, la distinction entre tâches d'exécution et tâches de conception fait l'objet d'un débat intense et quasi permanent. On le sait, toute réalisation de tâche, aussi simple soit-elle, requiert une part de réflexion. Le travail réel n'est pas le travail prescrit, et si le

travailleur s'en tenait aux prescriptions, s'il n'y mettait pas du sien, le travail en pâtirait. Aussi, afin de dépasser quelque peu le caractère simpliste de la définition du travail en exécution/conception, nous avons pris en considération la qualité du contrôle qui est exercé sur la personne<sup>27</sup>. Plus le contrôle est « serré », c'est-à-dire plus il est fréquent (par exemple, le contrôle quotidien des tâches se rapportant au suivi du courrier), plus nous estimons que nous avons affaire à une tâche relevant de l'exécution. En revanche, plus ce contrôle est « lâche » (instauré par exemple à des fréquences moindres), plus nous avons affaire à une tâche relevant de la conception.

Il y a dans les PMI toute une série de tâches que nous qualifions de « techniques ». Il s'agit d'un ensemble d'activités, disjointes à première vue, mais dont l'unité repose sur la possession et l'exercice d'un métier. Pour ces personnes, la référence à la technique, à l'expertise, est un support important de leur identité et un moyen dans leurs mains pour se protéger et se défendre, individuellement et collectivement.

La prise en compte de la dimension chiffrée des tâches est une manière de faire peu courante, à notre connaissance. L'idée sous-jacente est la suivante: le fait qu'une personne passe le plus clair de son temps à aligner des chiffres – comptabilité simple, facturation, statistiques – est susceptible d'influencer sa vision du monde professionnel, son rôle dans l'entreprise, et éventuellement son sens de l'engagement. On peut en effet penser que ces personnes ont tendance à accorder de la valeur à ce qui se prête à une forme ou une autre de quantification.

57

## LA NATURE DES CONTACTS PROFESSIONNELS AU TRAVAIL

La dimension que nous définissons par les termes « nature des contacts professionnels au travail » est un critère inusité mais qui selon nous trouve sa justification dans le dessein des entreprises de placer le client au cœur de la restructuration. Si, de manière générale, le fait de travailler dans l'isolement ou, au contraire, en contact permanent avec autrui est susceptible,

27 Jacques, E. (1951), *The changing Culture of a Factory*, London: Tavistock, évoque le terme de « Time Span of Discretion »; Dodier, N. quant à lui (*Les hommes et les machines*, Paris: Métailié, 1995), parle du « grain de contrôle ».

comme nous le pensons, d'avoir une influence sur l'engagement du salarié, encore faut-il savoir de quel autrui et de quel type de contact il s'agit. Une première distinction à opérer a trait à la nature – directe ou indirecte – du contact avec l'extérieur : le technico-commercial et la téléphoniste sont tous deux en contact régulier avec la clientèle, mais le premier traite directement avec elle alors que la seconde s'entremet. Une deuxième distinction concerne le statut des personnes avec lesquelles le col blanc est en contact : ce n'est pas la même chose d'avoir régulièrement affaire aux ouvriers dans l'atelier ou aux clients, d'être chargé de vendre un produit ou d'acheter un de ses composants. Dans un cas on se trouve en situation de demandeur, dans l'autre d'acquéreur.

Bref, selon la nature et la fréquence des contacts professionnels, le col blanc peut percevoir l'entreprise comme un tout dont la survie dépend de la qualité interne du travail, le sien et celui des autres, ou au contraire comme une collection d'individus connectés à d'autres et dont le succès dépend, pour une large part, de l'extérieur : client, marché.

58 Notons au passage que l'aménagement de structures souples, qui se défont et se recomposent au gré des exigences du moment, vise précisément à pousser le personnel à se projeter sur l'extérieur, à l'écoute des consommateurs. Mais cela se fait sans garde-fous d'aucune sorte la plupart du temps, ce qui est source, comme nous le verrons, d'angoisse et de souffrance.

Concrètement, dans notre cas, une première analyse<sup>28</sup> met au jour deux catégories de cols blancs. Dans la première, une proportion relativement importante de personnes qui n'ont aucun contact avec l'extérieur, ni en face à face, ni indirect via le téléphone. C'est par exemple le cas des facturières. Cette situation peut, pensons-nous, contribuer à les soustraire en partie du moins aux injonctions du management participatif. On peut penser en effet que pour ces personnes, le contexte, l'entreprise en tant qu'acteur joue un moindre rôle et que ce qui s'avère prédominant est l'individu (le chef direct, le collègue de référence) et

28 Cette dimension ne rend pas compte des relations au travail avec les collègues, il ne s'agit donc en aucun cas d'un indicateur de sociabilité, mais bien d'un indicateur qui devrait nous permettre d'enrichir la dimension « nature du travail ».

le monde extérieur hors des soucis de l'entreprise (la famille, les amis, le monde associatif). La deuxième catégorie, qui forme l'ensemble le plus nombreux, est celle des personnes qui ont des contacts; nous les avons ordonnées selon la grille suivante: celles qui sont en relation avec les clients, directement ou indirectement (via le téléphone, la réception) et celles qui ont des contacts tournés vers l'intérieur de l'entreprise (lien avec le personnel, avec l'encadrement, la direction).

Il nous paraît en effet particulièrement important de pouvoir évaluer, dans la conjoncture actuelle où le flux tiré donne la priorité à la demande, quel est l'impact du fait d'être fréquemment et régulièrement en contact direct ou indirect avec la clientèle. Nous présupposons que les personnes en contact avec l'extérieur – dont le niveau hiérarchique peut être très différent – ont une perception particulière de leur rôle, de leurs responsabilités et de l'entreprise. Elles sont plus sensibles que les autres – sans contact extérieur – au danger que fait courir à l'entreprise la volatilité de la demande.

Quant aux personnes dont l'activité consiste principalement à encadrer ou gérer du personnel, elles ont, du moins est-ce là une hypothèse, une perception générale « tournée sur l'intérieur », sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Cette situation est susceptible d'influencer la perception que ces personnes ont de leurs obligations au sens où l'entreprise est probablement perçue plus comme le résultat du travail et de la collaboration d'individus que comme une entité parmi d'autres qui doit sa survie à la fidélité ou l'intérêt de la clientèle.

En conclusion, essentiellement sur la base de deux dimensions principales – la nature du travail et la nature des contacts professionnels – nous avons construit une typologie ad hoc, laquelle rend compte de l'ensemble des cols blancs travaillant dans les PMI. Il en ressort cinq portraits, cinq identités professionnelles:

### LE CADRE ANIMATEUR...

... est en contact avec les clients, ses tâches sont de nature conceptuelle sans que cela aille obligatoirement de pair avec une formation de très haut niveau, il travaille dans les secteurs du marketing, des achats-ventes et dans la gestion.

### LE CADRE EXPERT...

... n'a pas de contact avec la clientèle, ses tâches sont de nature conceptuelle et il possède une expertise; il travaille dans les domaines d'activité suivants: finance, administration, gestion ou production, recherche et développement, système qualité.

### LE TECHNICO-COMMERCIAL...

... exerce des tâches qui sont de nature technique mais tournées vers la vente, vers la clientèle; ses domaines d'activité sont le marketing, la publicité, les achats-ventes en relation éventuellement avec le bureau technique et la production.

### LE TECHNICIEN...

60 ...exerce des tâches qui sont de nature technique; elles sont tournées vers la production, la fabrication, le développement et non vers l'extérieur; ses domaines d'activité sont le bureau technique, le laboratoire, la production, l'informatique.

### L'EMPLOYÉE...

... exerce des tâches de nature exécutive et/ou chiffrées; elle a un contact indirect, voire inexistant parfois, avec la clientèle; ses domaines d'activité sont variés.

N.B. – Le genre masculin ou féminin du type est fonction de l'appartenance de sexe majoritaire dans le groupe.

## COMMENT LES COLS BLANCS PERÇOIVENT LEUR ENTREPRISE

Nous l'avons dit à plusieurs reprises, nous cherchons à savoir si les mutations que connaissent les entreprises ont une influence sur le sens de l'engagement des salariés. Mais, pour se donner une chance de prendre la

mesure de l'influence du processus de restructuration, encore faut-il tenir compte d'autres éléments qui, eux aussi, sont susceptibles d'exercer un impact sur les raisons pour lesquelles une personne s'engage dans son travail. Certes, les dimensions liées à la personne entrent en ligne de compte, et les différences de formation, de statut, d'âge, d'appartenance sexuelle, etc. parmi les cols blancs ne sont pas à négliger. Elles ont une valeur explicative importante et nous les prenons en compte, évidemment. Mais il y a plus. Nous sommes d'avis que l'influence du contexte sur la construction de la responsabilité au travail passe par la manière dont les cols blancs de tout type perçoivent les chances ou les freins à la carrière que leur offre leur employeur. Si un col blanc pressent que l'entreprise qui l'emploie lui offre la possibilité, dans un avenir prévisible, d'obtenir une promotion, il paraît raisonnable de penser qu'il s'impliquera dans son travail; tandis que s'il a le sentiment que son avenir professionnel est bouché, son engagement risque bien de s'en ressentir. La personne pense-t-elle avoir le vent en poupe? Pense-t-elle au contraire être limitée dans ses élans? Se sent-elle en danger, de trop ou, comme nous le disait une personne interviewée qui comparait sa carrière à la trajectoire d'une voiture, a-t-elle le sentiment d'avoir « deux roues dans l'herbe du fossé »? Chacun et chacune d'entre nous peut se leurrer sur sa propre situation professionnelle, en bien ou en mal, à tort ou à raison, mais cette perception a une influence certaine sur l'énergie et l'investissement qui seront déployés au travail. Sans tomber dans un relativisme de mauvais aloi, il faut reconnaître que chacun et chacune, selon sa trajectoire, sa personnalité, vit son travail de manière singulière. Autrement dit, la position occupée, le statut social, s'ils sont des indicateurs forts d'une attitude, ne sont cependant pas toujours suffisants pour comprendre ce qui va déterminer, pousser ou freiner le sens de l'engagement d'une personne dans une entreprise. Il y a de multiples raisons à cela, qu'il faut tenter de saisir au plus près. La perception du contexte, c'est-à-dire l'évaluation subjective de ce que peut apporter l'entreprise à une personne, est à notre avis une dimension significative. C'est cette idée qui nous a poussées à dégager les différentes manières dont les cols blancs ressentent leur univers de travail.

Il y a des avantages incontestables à étudier le sens de l'engagement dans un contexte précis, nous l'avons dit, mais nous sommes conscientes du danger que cela nous fait encourir. La sociologie du travail a, dès

ses débuts pratiquement, mis le doigt sur les dangers pour la recherche qu'il y a à rester centré sur l'entreprise. L'École des Relations humaines fut âprement critiquée pour avoir négligé les causes externes à l'entreprise susceptibles d'expliquer le désengagement ouvrier<sup>29</sup>. S'il est vrai qu'ancrer l'étude de la responsabilité dans un univers de travail concret est un atout du fait même d'être circonscrite pratiquement, elle encourt le risque de donner à celui-ci un poids trop grand. Sans prétendre éviter tous les pièges, nous sommes cependant d'avis que la dimension « perception du contexte » est une façon de limiter ce risque. Cette dimension, qui ressort des questions posées à nos cols blancs à propos de leur trajectoire notamment, permet de saisir, en partie du moins, combien le privé – tant familial qu'associatif – interfère avec le travail. C'est ainsi par exemple que certaines personnes ont une perception positive de leur entreprise, parce que celle-ci est située dans la région qu'elles apprécient, pour les avantages qu'elle offre aux enfants du point de vue scolaire, ou pour la pratique d'un sport par exemple.

62 Des entretiens avec nos cols blancs se détachent trois manières différentes de percevoir l'entreprise où elles travaillent : dans le meilleur des cas, celle-ci est perçue comme *idoine* ; dans le pire, elle est ressentie comme un *tourment*, voire une erreur de parcours ; entre ces deux extrêmes, on « fait avec », plus ou moins bien suivant les cas, la situation convient, elle est *adéquate*, ou c'est un *pis-aller*. Expliquons-nous.

Chez plus d'un col blanc sur trois (37 sur 100 précisément), nous trouvons des personnes qui estiment que l'entreprise leur procure des moyens de valoriser leurs qualifications et d'en acquérir de nouvelles : ils la perçoivent comme étant *idoine*. On a affaire dans ce cas à des gens qui peuvent et savent se saisir des occasions qui se présentent à eux. Lorsque des changements de secteurs, de branches sont intervenus en cours de trajectoire, ils ont été une occasion d'amélioration de la position professionnelle. Certaines personnes sont passées du statut de col bleu à celui de col blanc, d'autres, de la grande distribution à l'industrie. Si l'on pousse l'analyse, on observe que plus de la moitié d'entre elles sont d'avis que l'entreprise leur offre un tremplin vers un horizon

29 Voir notamment, à ce propos, Rolle, P. (1971), *Introduction à la sociologie du travail*, Paris : Larousse.

professionnel perçu comme meilleur, l'autre moitié se satisfaisant de la situation présente.

*« Je n'ai pas de plan de carrière à moyen terme [...], un plan de carrière, on ne peut le faire que dans des grandes sociétés multinationales, on commence en bas et puis vous savez que dans cinq ans vous serez nommé junior engineer, cinq ans après senior, donc pour moi c'est dans les grandes sociétés. Mais dans une société comme ici, moi je n'ai pas de plan de carrière précis [...] mon idée, c'est de faire un temps dans l'entreprise jusqu'à ce qu'on sente qu'on n'est plus utile dans la société ou que la société ne correspond plus à nos désirs. » (Cadre animateur)*

*« J'ai commencé par faire du classement. Ils cherchaient une femme qui travaillerait quelques heures par semaine, et c'était à moi de m'arranger, alors j'ai choisi de travailler le matin [...]. J'ai commencé par du classement et au bout de deux ans, j'en avais un peu assez, et je savais qu'il y avait un poste de secrétaire qui se profilait parce que la personne qui occupait cet emploi était une amie, je suis allée voir ce qu'elle faisait et je suis allée directement à la direction pour demander si éventuellement... Parce que le classement cela va un moment, mais j'en avais assez. Ils ont dit: «C'est bien, si l'on trouve un arrangement»... et finalement j'ai pris la place de cette dame et je me suis gentiment mise au courant et puis depuis là, je suis secrétaire d'un département.*

63

*Q. Cela correspond à ce que vous désiriez ?*

*R. Voilà, ce que je désirais, cela fait à peu près deux ans maintenant que je suis séparée, donc à ce moment-là un poste à temps partiel ne me suffisait plus financièrement et je suis allée voir la direction, il y avait une collègue qui était partie une fois qu'elle a eu son bébé, elle a laissé sa place, alors j'ai eu deux après-midi: je travaille à 90%, c'est moi qui l'ai demandé [...]. C'est vraiment allé comme je l'espérais, le travail me plaît... Voilà, je n'ai rien à redire. » (Employée)*

Près de la moitié des personnes interviewées (44 sur 100) ont une perception de leur entreprise sans grand relief: elle est au mieux jugée *adéquate*, au pire c'est un *pis-aller*. Les changements de secteurs, de branches intervenus dans leur trajectoire ne relèvent pas d'un plan de carrière, d'une ligne de conduite. Ils sont largement le produit de circonstances mal maîtrisées.

*« C'est dommage, je suis un gars qui n'a pas beaucoup de motivation, je me repose un peu sur mes lauriers. Je n'ai pas de motivation parce qu'éventuellement j'aurais pu continuer avec des cours du soir ou des choses comme ça, mais je n'ai pas été assez motivé, donc j'estime qu'actuellement, au point de vue poste et salaire, je suis très bien. » (Technico-commercial)*

64

Enfin, un col blanc sur cinq (vingt sur cent) ne se sent pas à sa place et estime que «c'était mieux avant». Ce sont des personnes qui pensaient que l'entreprise était un lieu dans lequel elles se sentiraient mieux, or elles arrivent à la conclusion qu'elles se sont trompées: elles se sentent bloquées dans leur élan, placées sur une voie de garage; elles se sentent également menacées; elles estiment être mal jugées, etc. De manière générale, ces personnes perçoivent l'entreprise comme un donné sur lequel elles n'ont aucune prise et, en quelque sorte, elles n'en font pas partie, ce qui s'accompagne d'un fort sentiment de dévalorisation qu'accentue le fait, à leurs yeux, de se voir contraintes de faire un travail en deçà de leurs qualifications. Ce qui transparaît avant tout chez ces personnes, c'est un grand malaise et le sentiment, plus ou moins fortement ressenti, d'avoir échoué professionnellement.

*« Ce n'est pas vraiment le poste que j'aurais dû accepter.*

*Q. Ce n'est pas ce qui vous plaît le plus?*

*R. Non.*

*Q. Qu'est-ce que vous auriez aimé faire?*

*R. Plus de méthodes (allouer et contrôler les temps de travail à*

*l'atelier), il y a trop de choses à faire qui ne sont pas forcément en relation avec les méthodes.*

*Q. C'est un regret?*

*R. Oui, c'est ce que je cherchais. Quand je suis venu ici et que l'on m'a dit que c'était pour les méthodes, c'est ce que je cherchais, et pendant une année et demi bon, cela n'a pas vraiment été le cas. Petit à petit cela se met en place, mais pour que cela se mette en place, il faudrait que le superflu des méthodes soit fait par d'autres personnes et puis que l'on puisse vraiment se concentrer là-dessus.» (Technicien)*

L'analyse de la perception du contexte dans le discours des cols blancs met au jour une particularité qui mérite d'être rapportée. En effet, ces personnes ne s'expriment pas de la même manière selon qu'elles ont une perception positive ou non de leur entreprise. La différence ne porte pas seulement sur le fait qu'elles ont des opinions opposées, elle concerne aussi la façon de rapporter la chose : plus la personne ressent positivement le contexte qui est le sien, plus elle parle en son nom. En revanche, lorsque la personne ressent un fort malaise, grande est alors sa propension à se dissimuler derrière un écran, l'entreprise en l'occurrence : l'acteur disparaît et fait alors place à l'agent.

Ainsi, le col blanc qui se sent bien dans son entreprise ou qui la perçoit comme un *tremplin* vers une situation encore meilleure, parle de sa personne, de ses compétences, de ses projets, de ses souhaits. Il utilise le plus souvent le « je » de préférence au « ils ». Le contexte, bien que positif, vient au second rang. Le col blanc considère qu'il apporte quelque chose à l'entreprise et qu'en retour l'entreprise lui donne les moyens de maximiser cet apport.

À l'inverse, aux yeux des personnes qui perçoivent l'entreprise comme un *pis-aller* – ou au mieux comme *adéquate* – celle-ci intervient alors sur leur vie professionnelle de manière prioritaire. Autrement dit, ces personnes se sentent façonnées, modelées par l'entreprise et leur qualité de sujet, d'acteur, reste dans l'ombre. L'entreprise est déterminante, c'est un donné qui leur convient plus ou moins bien, mais qu'elles se sentent contraintes d'accepter telle quelle.

Enfin, dans les cas où la représentation est négative, voire destructrice, on note que les personnes concernées se sentent si peu respectées, ou si mal aiguillées, qu'elles n'ont simplement pas l'impression de faire partie de l'entreprise. Elles insistent beaucoup plus sur ce qu'elles pensent qu'on attend d'elles que sur ce qu'elles escomptent, elles, en retour de leur investissement. Elles se sentent dévalorisées et le moi, dans les cas les plus graves, est atteint. Ce n'est du reste pas surprenant puisque l'on sait l'importance que revêt pour la personne la reconnaissance du travail accompli. Les gens travaillent par intérêt économique, c'est évident, mais ils recherchent tout autant une reconnaissance sociale, une identité. Force est de constater que dans les entreprises où nous sommes allées, la reconnaissance est beaucoup moins fréquente que la remontrance.

*« C'est un peu décourageant dans le sens où l'on se dit : « Je fais mon boulot correctement, je suis ponctuelle, consciencieuse, honnête, je ne vois pas pourquoi le patron ne ferait pas un petit geste. » (Employée)*

*« On n'entend jamais, on ne reçoit jamais un mot où l'on vous remercie. » (Technico-commercial)*

*« On fait beaucoup de choses, mais finalement on n'est pas reconnu par rapport à ce qu'on fait. » (Cadre experte)*

66

## OÙ SE SENT-ON BIEN ?

On se souvient que les ouvriers du début du siècle passé ont cherché à éviter le plus longtemps possible d'aller travailler dans les usines Ford. Ils préféreraient s'embaucher dans les entreprises traditionnelles, celles qui n'avaient pas encore adopté les méthodes préconisées par un certain Winston Taylor. Tant qu'il y eut d'autres solutions, ils ont fui l'Organisation scientifique du travail dont pourtant « l'inventeur » prétendait qu'elle était bénéfique à tous, ouvriers et patrons. Pour fidéliser un personnel alors fort recherché, Ford a dû se résigner à quasiment doubler le salaire horaire.

Certes, les choses ne sont pas comparables, le contexte politique et économique est très différent, mais il est tout de même intéressant de relever qu'aujourd'hui aussi, c'est dans le type d'entreprise traditionnelle, qui n'a pas (encore) engagé un processus de restructuration, que la satisfaction à l'égard du travail est la plus élevée.

En effet notre recherche montre que, comparativement, les cols blancs qui travaillent dans une entreprise de type « traditionnel » ont une perception de leur contexte de travail nettement plus positive que ceux appartenant aux entreprises de type « restructuré » ou « déstructuré ». L'entreprise traditionnelle est perçue comme *idoine* ou, dans le pire des cas, comme étant un *pis-aller*. Dans l'entreprise de type « déstructuré » en revanche, les gens sont moroses, pour ne pas dire malheureux : y domine le *tourment* ou l'idée que l'on s'est trompé d'entreprise. Considérons un exemple parmi d'autres : dans une des entreprises relevant de ce type, sur les quinze personnes interviewées, huit se déclarent être dans un état d'insatisfaction pénible (*tourment*). Quant au type « restructuré », il est perçu de manière très contrastée : soit *idoine*, soit comme source de *tourment*. Dans le premier cas, cela concerne des personnes chez qui la restructuration est synonyme de chance, dans le second cas, cela concerne ceux et celles qui la vivent comme créatrice de souffrance.

L'idée, fort répandue, selon laquelle l'entreprise traditionnelle est dépassée car, pour le dire vite, elle ne donnerait pas à la personne la possibilité de faire la preuve de ses compétences et d'en tirer parti, est fausse. Dans les entreprises traditionnelles aussi, à l'instar de ce qui se passe dans les restructurées, on demande aux salariés d'en faire plus que ce qui est prescrit, de faire preuve d'initiative. La mentalité bureaucratique qui donne la priorité à l'ancienneté sur le mérite n'a guère touché les PMI et même, quand ce fut le cas, elle a maintenant perdu de sa force, y compris dans l'entreprise traditionnelle. Ce n'est donc pas parce que l'on pourrait s'en tenir à bien faire ce qui est demandé que l'on s'y sent bien. Non, la différence réside principalement dans le climat régnant.

« À partir du moment où vous avez une entreprise qui dénigre ses employés – Dieu sait s'il en existe ! – cela n'est pas normal ! Donc je comprendrais mal que des gens qui sont mal traités dans une entreprise puissent encore faire leur travail au mieux. Cela ne

*me paraît pas possible, peut-être que cela existe, mais cela ne me paraît pas possible. Parce qu'à partir du moment où vous n'êtes pas considéré – oui cela existe! – eh bien cela n'est pas normal [...]. La réciprocité est à tous les niveaux, c'est clair [...]: la direction, les employés, l'entreprise. Il y a une réciprocité, c'est un des facteurs clés d'une bonne atmosphère générale. Parce qu'en travaillant dans une entreprise où il y a une bonne atmosphère, où les gens sont contents, où les gens sont chaleureux entre eux, il y a un bon feeling qui passe [...]. Je dois dire, moi, j'ai du plaisir, je vais au boulot avec le sourire, même le lundi.» (Homme, employé)*

Une personne travaillant dans une entreprise du type « déstructuré », de celles où, nous l'avons constaté, la perception du contexte est particulièrement négative, nous offre quelques clés permettant de comprendre pour quelles raisons l'on s'y sent si mal. La méfiance de nombreux collaborateurs naît du sentiment d'insécurité qui y règne, de la peur des sanctions. On craint avant tout de perdre son emploi :

68

*« On vit tellement avec le danger de perdre sa place, je peux dire que moi j'ai toujours vécu avec cela. Cela fait partie, c'est le jeu : si on n'est pas performant, on doit savoir le soir qu'on peut perdre sa place le lendemain. Alors ceux qui sont ébranlés, secoués, choqués par cette crainte-là, c'est ceux qui n'ont peut-être pas bonne conscience. Au moment où l'on me dira que je suis trop cher, trop vieux, eh bien tant pis, là ce sera fini.*

*Q. Vous acceptez?*

*R. Non, cela sera dramatique, bien sûr que cela sera dramatique, mais je ne vais pas me suicider en rentrant à la maison. Mais bien sûr que ce serait une épouvantable mauvaise nouvelle, c'est certain. Je ne m'y attends pas, mais je m'y attends comme il faut s'attendre à tout.» (Technico-commercial)*

Ne serait-ce qu'au plan psychologique, les gens tentent de lutter contre l'angoisse qui les prend à l'idée de perdre leur emploi, mais les stratégies

qu'ils mettent en place pour se protéger sont des facteurs qui, loin de l'améliorer, détériorent au contraire encore plus l'ambiance de travail et minent la confiance.

*« Je prends les devants, je fais comme tout le monde dans la maison, je fais beaucoup de photocopies : [pour] tout ce qu'on me donne comme ordre, je me fais un papier, on ne sait jamais. C'est le système de preuves à la culpabilisation au lieu de travailler dans la confiance. Donc les gens, pour se protéger, se protègent par tout ce qu'ils peuvent : par des papiers, par des notes, par des choses comme cela et le jour où on vient leur dire quelque chose, ils disent : « Pardon, ce jour-là j'ai dû faire cela. » C'est ce que je regrette, ce manque de concertation, le fait de ne pas savoir si on a confiance ou pas en nous, fait que tout le monde a peur et tout le monde se couvre. » (Technicien)*

Avoir une sorte de sécurité face au licenciement, ne pas se sentir menacé ou, du moins, penser que ce risque est très faible est une condition pour qu'existe un bon climat de travail, et c'est donc aussi un facteur qui influe positivement sur la perception du contexte. Le fait que les entreprises traditionnelles bénéficient plus souvent que les autres d'une convention collective de travail est un facteur qui objectivement limite le risque et donc réduit la menace perçue de précarisation.

69

*« Tout est basé sur la confiance, absolument, et le bonhomme qui se sent motivé, qui montre un intérêt pour la maison un peu plus fort qu'un autre employé, il va être récompensé en bout de course. C'est peut-être un peu plus long par rapport à des évaluations de travaux, dont certaines entreprises font usage, mais là, je pense, à long terme, c'est la personne qui marque un intérêt qui sera remerciée. Tout est à l'avenant dans la maison, tout se tient... » (Cadre expert)*

Ajoutons à ces constats un autre élément frappant dans les discours recueillis : si l'on se sent mieux dans l'entreprise traditionnelle que dans les autres, c'est souvent aussi dû à la personnalité du directeur – propriétaire

parfois – qui entretient des relations de proximité avec le personnel. Force est de constater que le paternalisme est plus vivace et plébiscité qu'on ne l'aurait cru. Serait-ce que les exemples de styles de relations entretenus par les managers modernes avec leurs subordonnés les amène à préférer, ou peut-être à tolérer, le style d'antan ? En effet, les exigences de responsabilisation des directeurs qui se veulent participatifs, même lorsqu'elles sont accompagnées d'une autonomie accrue des salariés, vont de pair avec la fragilisation de leur emploi. Ces derniers ont donc de plus en plus le sentiment d'être en définitive les seuls à casquer, les directeurs étant prompts à quitter le bateau avant qu'il ne coule non sans s'être assuré auparavant de toucher de substantielles indemnités de départ.

70

*« Je trouve qu'on a eu de la chance d'avoir un boss extraordinaire, cela n'est pas donné à tout le monde. Ce n'est pas pour passer la pommade mais c'est comme cela, c'est très important la présence d'un patron qui sait tout, qui est percutant. On a de la chance, c'est un peu quand même nous cette entreprise, elle est très familiale. Donc, on n'a pas la même relation entre le patron que vous pouvez avoir dans une multinationale – et j'en parle pour savoir, parce que j'ai travaillé chez X., où là c'est structuré, c'est hyperstructuré quasiment hiérarchiquement, militaire si vous voulez, donc on n'a jamais la même approche avec un supérieur, même d'un degré pas forcément le plus haut – que ce contact ici quasiment familial, tout en gardant, bien sûr, une certaine distance. Les rapports sont plus directs [...], quelque part cela fait ce côté convivial. » (Homme, employé)*

*« On a [...] un directeur convenable, c'est vrai l'on peut se confier, on peut lui poser des questions, il est toujours disponible, le plus souvent disponible. C'est vrai que des fois, je dirais, il est presque trop cool par rapport à certaines personnes [...]: moi j'ai travaillé avec son père qui était directeur, j'en avais peur, je n'osais rien lui demander, c'était déjà le grand monsieur vraiment posé et puis il était sévère. D'ailleurs je lui ai déjà dit : « Vous n'êtes pas sévère comme votre père. » Il est vrai qu'à l'époque j'étais aussi plus jeune, j'avais 18 ans, on craint, on était impressionnée par la personne... » (Employée)*

En résumé, à ce stade de notre réflexion, nous avons trois types de PMI ainsi qu'une classification des cols blancs, salariés de ces entreprises, à quoi il faut ajouter une tentative de saisir la qualité de la perception du contexte de travail chez ces personnes quels que soient par ailleurs leur statut, leur âge ou leur appartenance de sexe. Il s'agit maintenant de prendre l'objet de notre recherche « par l'autre bout », c'est-à-dire de dégager du matériau accumulé lors des entretiens avec les modèles de responsabilité de cette population. Auparavant cependant, nous ferons quelques réflexions à propos du contrat de travail, socle de la responsabilité en entreprise et enjeu de la restructuration.



## LE CONTRAT DE TRAVAIL : SOCLE DE LA RESPONSABILITÉ

« **A**ujourd'hui, le management est devenu évangélique : les managers cherchent avant tout l'adhésion des collaborateurs à des valeurs, à des visions, à des grands projets. »<sup>30</sup>

73

Quelles visions, quels grands projets ? Les nouveaux managers semblent singulièrement en mal d'inspiration pour impulser l'adhésion de leurs salariés dans une société qui ne dispose plus tout à fait des ressources culturelles légitimes, ni des moyens coercitifs susceptibles de renforcer la position du travail en tant que valeur centrale. L'appel à la responsabilité individuelle semble être actuellement le terme général suffisamment flou pour mettre tout le monde d'accord.

Si la responsabilité parvient à s'imposer avec insistance dans l'entreprise, c'est que sa pénétration est servie par un cadre légal, le contrat de travail. Moulée dans ce cadre institutionnel, la responsabilité représente ainsi, pour le plus grand nombre, une sorte d'idéal contemporain de la justice – méritocratique essentiellement – selon laquelle, au travail surtout, compétences et initiatives individuelles sont reconnues et

<sup>30</sup> Propos de Stéphane Haefliger dans *Le Temps*, 12 juillet 2002.

garanties sur la base d'accords préalables librement consentis : les deux « partenaires », employeur et salarié, sont responsables des obligations consenties mutuellement.

Ainsi que le pressentaient déjà des sociologues classiques comme Max Weber et Émile Durkheim, le contrat est devenu le mode dominant de la régulation des échanges et de l'organisation des systèmes idéologiques dans les sociétés industrielles et libérales. Ajoutons que cette suprématie se maintient au prix d'une constante transformation de sa forme. Cela vaut, semble-t-il, pour l'ensemble des contrats, mais c'est particulièrement vrai du contrat de travail qui, en raison de sa souplesse, s'adapte relativement aisément à la conjoncture sociale et économique.

Au début de l'industrialisation, la relation de travail n'a pas de forme juridiquement fixée – les travailleurs étant pour l'essentiel assujettis aux lois du marché et à quelques règlements de police. Robert Castel<sup>31</sup> le montre, avant d'être l'objet d'une contractualisation, le salariat fut d'abord une manière de gérer des problèmes sociaux découlant de la lente destruction des affiliations traditionnelles, celles de parenté essentiellement, qui assuraient la protection des individus. Ce n'est qu'après de longues péripéties que la relation de travail va finir par suivre les principes de l'ordre civil pour se couler dans la forme générale du contrat et s'y installer durablement. Il est vrai que très longtemps, surtout durant les Trente Glorieuses, les bases offertes par le contrat ont répondu sans trop de distorsion à une exigence, celle de fixer la main-d'œuvre<sup>32</sup>. Elles continuent de répondre adéquatement actuellement quand bien même, depuis une quinzaine d'années, en Suisse et en Europe, cette exigence s'efface devant celle de flexibilité, nécessitant une révision de la législation sur le travail<sup>33</sup>. Mais le contrat de travail a résisté et on voit se multiplier les exceptions que sont les contrats atypiques (intérimaire, à durée déterminée, avec clause de disponibilité, etc.) sans que soit remise en cause la

74

31 Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard.

32 Erbès-Seguín, S. (1988), *Le travail dans la société*, t.2, *Bilan de la sociologie du travail*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. Voir aussi, Erbès-Seguín, S. (2004), *La sociologie du travail*, Paris : La Découverte.

33 Messant-Laurent, F. (avec la collaboration de Buhmann, B. et Marti, L.) (1993), *Travailler la nuit et le week-end ? Enjeux et prises de position autour du projet de révision de la Loi sur le travail*, Zurich : Seismo.

base, juridiquement imprécise, de toute relation de travail : le principe de sa durée indéterminée. Bien au contraire, le contrat de travail à durée indéterminée reste la référence, quand ce n'est pas la récompense attendue ou rêvée<sup>34</sup>. Autrement dit, le contrat a une forme suffisamment souple pour être sensible aux pressions économiques et politiques, tout en restant conforme à la logique juridique.

Défini usuellement comme une convention par laquelle une personne s'engage à travailler sous la subordination juridique d'une autre, qui la rémunère, le contrat de travail, construit à l'égal des autres sur une fiction, celle de l'égalité des volontés des parties contractantes, traduit en réalité une relation de subordination économique. Cela a pour effet de le rendre juridiquement imprécis<sup>35</sup>, une imprécision qui permet tout à la fois de singulariser la gestion des relations de travail et de procurer un cadre général de discussion entre partenaires sociaux (conventions collectives ou accords négociés, par exemple).

## LE FLOU DU CONTRAT DE TRAVAIL

75

Si l'on part du postulat que l'adjonction et la modification d'obligations ne figurant pas dans l'accord initial rendent le contrat illégal, on est amené à penser que les salariés subissant ces impositions pourront faire référence à leur contrat afin de se protéger contre les exigences du management. Cette position, qui se révèle être fautive et inadéquate au regard du droit, est toutefois soutenue par une proportion non négligeable des salariés interviewés, lesquels estiment qu'un contrat au moins protège contre les abus. Ainsi :

*« Un contrat, ça sert à tenir des engagements vis-à-vis du patron envers l'ouvrier ou vice versa ; ça sert si l'on veut, c'est une protection : quand on fait un contrat, la direction doit respecter ce contrat, si elle ne le respecte pas, on a le droit d'avoir des indemnités. » (Cadre expert)*

34 Bouffartigue, P. et Pendariès, J.-R. (1994), « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : les cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du Travail*, N° 3, pp. 337-358.

35 Morand, M. (1992), *La modification du contrat de travail*, Paris : Liaisons.

Si l'on estime au contraire, au vu de la situation de l'emploi aujourd'hui, que le contrat de travail, dans sa forme actuelle, est encore une fois à même d'absorber les changements d'orientation de l'économie et leurs conséquences, notamment l'intensification du travail, on est conduites à s'interroger sur les raisons de cette permanence. Comment se peut-il que les restructurations de l'entreprise, qui constituent en soi une petite révolution, puissent être amorcées sans que ne soient bouleversées les dispositions légales qui fixent les contraintes du travail ?

Une première réponse à cette question a trait au caractère « ouvert »<sup>36</sup> du contrat de travail. Les obligations du salarié n'y sont pas complètement définies dans l'accord initial et par conséquent leur ajout en cours de route ne passe pas pour illégal. L'ouverture désigne la capacité du contrat d'intégrer des éléments non contractuels, c'est-à-dire non volontaristes. Autrement dit, les parties contractantes ne sont pas engagées uniquement par ce qui est exprimé dans le cadre de cet accord liminaire, mais aussi par un ensemble de données externes qui parasitent en quelque sorte l'expression de leurs volontés. Par conséquent, il n'est tout simplement pas possible, dans le contrat de travail en particulier, de penser pouvoir établir par avance la liste complète des obligations auxquelles devront s'astreindre employeurs et salariés, puisque celles-ci s'ajoutent, ou se retranchent, en cours de route. C'est le cas de la confiance, par exemple. En droit suisse, la perte de confiance justifie un licenciement pour « justes motifs », qu'il appartient au juge d'apprécier : « Le contrat de travail ne peut obliger que des personnes unies par des liens de confiance réciproques. On ne peut forcer une partie à entretenir des rapports de travail lorsque sa confiance est profondément ébranlée par le comportement de l'autre. C'est pourquoi la loi réserve la possibilité de résilier sans délai le contrat de travail. »<sup>37</sup> C'est le cas également de l'adjonction

76

36 Communication personnelle de M<sup>me</sup> Évelyne Serverin. Voir également Serverin, E. (1996), « Propos croisés entre droit et économie sur la place de l'incertitude et de la confiance dans le contrat », *Sociologie du Travail*, vol. 38, pp. 607-620.

37 Art. 337 du C.O., cité par Duc, J.-L. (1995), *Les assurances sociales en Suisse: survol de l'assurance maladie, de l'assurance accidents, de l'AVS, de l'assurance invalidité, du régime des prestations complémentaires à l'AVS/AI ainsi que de la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité, avec un aperçu de l'assurance chômage*, Lausanne: IRAL, pp. 158-157.

de certaines obligations, par exemple augmenter le niveau du chiffre d'affaires qu'un cadre doit réaliser: une direction a la possibilité légale de le licencier sous prétexte qu'il n'a pas triplé ce chiffre d'affaires, alors que le doublement suffisait jusque-là. L'expression de la volonté ne consiste donc plus à s'entendre en amont « sur l'étendue et la nature de telle ou telle obligation », mais plutôt à dire: « J'adhère à ce qui m'est proposé, ou je refuse. » Piètte liberté, illustrative de la subordination économique du salarié. On comprend dès lors qu'il est tout à fait justifié de définir le contrat de travail comme « un engagement dans une relation dont les termes ne sont pas fixés par avance »<sup>38</sup>.

Ce contrat lacunaire offre à l'employeur le grand avantage de lui laisser une marge de manœuvre importante dont il va tirer avantage s'il restructure son entreprise. En effet, il peut alors tout à fait réorganiser le travail, à l'instigation de consultants par exemple, sans avoir à reformuler juridiquement les choses. C'est ainsi qu'en Suisse, « le travailleur à qui l'employeur propose d'accepter une réduction d'horaire et de salaire – à défaut de quoi il y aura une résiliation du CIT [contrat individuel de travail] respectant les règles légales – n'aura pas le choix »<sup>39</sup>. Nous avons eu la démonstration concrète d'une telle situation dans le cours de notre enquête. Dans une des entreprises choisie pour y réaliser une partie des entretiens, les cols blancs nous ont confié ne pas avoir eu d'autre choix que d'accepter – ou, en cas de refus, de démissionner – la décision de la direction qui, sans consultation préalable et sans adapter les salaires, a augmenté l'horaire de travail de deux heures hebdomadaires<sup>40</sup>! L'exemple illustre parfaitement cet ajout d'obligations en cours de route alors que la personne est engagée à certaines conditions, ajout qu'il lui est difficile de refuser, car « c'est soit ça, soit la porte ». Comme nous le confie un des interviewés, cadre expert, « il faut être courageux pour refuser ». C'est d'ailleurs souvent lorsqu'il y a rupture de contrat que le salarié apprend qu'il a manqué à des obligations dont il ne prend connaissance qu'au moment de son renvoi<sup>41</sup>.

38 Serverin, E., *op. cit.*

39 Duc, J.-L. (1995), *op. cit.*

40 En 2004, l'horaire usuel du travail dans les entreprises de Suisse occidentale des secteurs secondaire et tertiaire est de 41 heures et demie par semaine.

41 Serverin, E., *op. cit.*

En résumé, au plan légal, et c'est la raison pour laquelle l'ouverture du contrat est un élément déterminant de la poursuite du processus de restructuration, un contrat de travail peut être rompu à tout moment, en vertu de l'inexécution d'obligations qui n'étaient pas prévues initialement, parce que la situation contextuelle a changé. Et, plus encore, cette ouverture est une source d'incertitude pour le salarié, du simple fait qu'il ne sait pas très précisément quelle est l'ampleur des obligations auxquelles il est tenu. Très prosaïquement, dans ces situations, nul n'est jamais certain d'en faire assez ou de faire ce qu'il faut. C'est ce que nous confie ce cadre expert lorsque nous lui demandons de décrire la nature et l'ampleur de ses tâches :

*« J'ai de la peine à vous dire ce qu'on attend de moi dans cette maison. C'est très simple de dire être compétent, mais qu'est-ce que ça veut dire ? Franchement, là, c'est un bon sujet de dissertation. »*

78 Dans une autre entreprise, un cadre expert lui aussi fait le même genre de remarque :

*« Le poste n'est pas très défini, mais il est quand même précisé qu'à mon poste je n'ai pas de revendication, je n'ai pas – comment c'est écrit ? – je ne peux pas prétendre à des heures supplémentaires. Ça, c'est marqué noir sur blanc dans le contrat de travail, donc il sert quand même à quelque chose [rires]. »*

Dans le contexte actuel des transformations accélérées du monde du travail, l'ouverture du contrat accentue ce genre d'incertitude. Il est difficile alors, en l'absence de point de repère et face aux injonctions du management, ne pas se laisser contaminer par le sentiment de devoir se responsabiliser et en faire toujours plus, non pas forcément en raison d'une menace de licenciement ou d'une autre pression, mais en raison du flou de ce qui est exigé.

## CONTRAT OUVERT, UN CONTRAT ARBITRAIRE ?

L'ouverture contribue aussi à renforcer le caractère souvent arbitraire de la répartition des sanctions et des récompenses dans l'entreprise.

Le terme « arbitraire » évoque le fait qu'il n'existe pas nécessairement de relation de cause à effet entre un comportement et sa sanction. Les pénalités qui sont infligées au personnel, tel le licenciement économique, l'absence de gratification, le refus d'une formation continue, ne découlent pas d'un manquement professionnel explicite, pas plus que les promotions ne sont la récompense d'un mérite particulier. Ce sont des actes et des décisions dépendant, pour une part au moins, de la discrétion de l'employeur. En ce sens, l'arbitraire est un révélateur de l'asymétrie du rapport de travail qui ne s'atténue pas, au contraire, dans l'entreprise en mutation et l'on notera que si cet arbitraire concerne plus spécifiquement les organisations flexibles que les organisations bureaucratiques, c'est du fait de l'indétermination voulue des tâches. Ces entreprises remplacent maintenant leur ancien dispositif interne de contrôle et de sanction par un dispositif qui est plutôt centré sur l'idée de détecter des défaillances fonctionnelles, afin d'améliorer le système et accroître sa productivité<sup>42</sup>. Le management estime qu'il est plus profitable d'adopter une attitude tirant parti des erreurs pour corriger les dysfonctionnements, que de se perdre dans la recherche de coupables, ce qui paraît à la fois plus efficace et plus adapté au respect de la personne du salarié.

79

Toutefois, cette stratégie de non-désignation d'un coupable ne comporte pas que les aspects positifs mentionnés, puisqu'elle semble accroître le sentiment d'injustice dans le personnel<sup>43</sup> : si les erreurs, les accidents sont toujours une responsabilité collective, si les incompetents, les tricheurs, les tire-au-flanc ne sont pas plus que les autres épinglés, pourquoi est-ce que moi, je me ferais du souci ? Nous avons constaté dans notre enquête que le sentiment d'injustice est plus largement partagé dans les entreprises qui ont amorcé un processus de restructuration, c'est-à-dire dans les contextes organisationnels où, tendanciellement, l'on met la priorité sur l'amélioration du système par la correction des dysfonctionnements, plutôt que sur la recherche des responsables. Nous y reviendrons.

42 Dodier, N. (1995), *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris : Métailié.

43 Thuderoz, Ch. (1995), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de Sociologie*, vol. XXXVI, pp. 325-354.

L'explication de cette différence tient manifestement dans la situation d'arbitraire décrite plus haut. En effet, le remplacement de la stratégie « accusatoire », propre aux organisations rigides, par une démarche « corrective », probablement mieux adaptée à la flexibilité actuelle, ne semble pas mettre totalement le personnel à l'abri. Dans l'entreprise, les salariés risquent en permanence d'être l'objet de jugements de la part de leurs collègues, supérieurs et subordonnés : à tous les niveaux de la hiérarchie, on évalue le travail des uns et des autres et l'on désigne plus ou moins ouvertement des responsables. Mais ce phénomène inhérent aux relations de travail a ceci de particulier qu'il n'est pas obligatoirement suivi d'effets, car il se heurte à la structure de l'autorité dans l'entreprise. Inversement, il existe des sanctions qui ne sont pas liées à une faute. Tout semble donc se passer comme si l'entreprise renonçait, dans certains cas, à désigner un coupable afin de conserver un droit de sanction discrétionnaire, en fonction d'impératifs économiques et des fins qu'elle se propose.

80

En résumé, non seulement le contrat, dans ses formes actuelles, n'entrave pas le processus de restructuration (sa souplesse lui permet de s'adapter une fois de plus), mais il le soutient, de par son ouverture et l'imprécision des obligations qu'il cautionne et protège légalement ; cette ouverture, relevons-le au passage, si elle ne profite pas vraiment au personnel, est néanmoins revendiquée parfois comme l'expression de sa liberté :

*« La fermeture [du contrat], quelle horreur ! Il n'y aurait plus de surprise. » (Employée)*

## L'OBLIGATION DE SE FAIRE CONFIANCE

De rares cols blancs, parmi les interviewés, reconnaissent le rapport de travail comme un rapport de force leur étant défavorable :

*« Par ma propre expérience, je dis : « Surtout signez un contrat de travail », parce que je n'ai pas signé un contrat dans mon ancienne entreprise [...], c'était oral et je me suis vue, dans ma situation de femme enceinte, seule. On a profité de cette situation, j'ai dû me battre jusqu'au bout pour obtenir mon argent, même après avoir*

*quitté la place. Je peux vous dire que si je n'avais pas été quelqu'un de battant, qui veut faire respecter mes droits en tant qu'employée, je crois qu'on m'aurait volé sur mon salaire. Donc c'est pour ça que je conseille à tout le monde de signer un contrat.» (Employée)*

Ils sont plus nombreux en revanche, un tiers des personnes interviewées, à considérer que le contrat est simplement la formalisation, qui peut parfois s'avérer utile, d'une relation réciproque essentiellement fondée sur la confiance. Cette dernière a autrement plus de valeur à leurs yeux, ainsi qu'en témoigne cette intermédiaire administrative :

*« Moi, je vois le contrat de travail comme ça : [c'est] un contrat moral, c'est réciproque, il est signé par les deux parties... on est deux parties qui se mettent d'accord et qui se font confiance. »*

Ou encore ce cadre animateur :

*« La confiance, on l'a ou on ne l'a pas, la signature ne changera pas grand-chose sur le fond. »*

Ouvert, indéterminé dans sa durée et asymétrique, ces trois caractéristiques du contrat de travail impliquent de la confiance réciproque. Dès lors qu'il ne se résout pas dans l'instant, l'échange des volontés suppose une sorte de pari entre les contractants sur la fiabilité des engagements pris de part et d'autre. Autrement dit, il est fondé sur une double incertitude : incertitude de l'employeur à l'égard de la qualité et de la quantité de travail qu'il obtiendra du salarié ; incertitude de celui-ci à propos de la valeur réelle de son apport. Pour les parties, la confiance joue comme un mécanisme de réduction de cette incertitude<sup>44</sup> et, bien que réciproque, elle est d'autant plus vitale pour l'employé que le contrat est facile à dénoncer ; inversement, elle perd d'autant plus d'importance dans les situations où le contrat est difficile à dénoncer<sup>45</sup>. En d'autres

44 Luhmann, N. (1979), *Trust and Power: Two Works*, New York, Chichester: J. Wiley & Sons.

45 Paradeise, C. et Porcher, P. (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, N° 46, pp. 5-14.

termes, le présupposé de la confiance résulte de l'impossibilité de prévoir l'intégralité des prestations à échanger et il repose sur la croyance dans une fiction, celle de l'accord des volontés.

## CONFIANCE ET RESPONSABILITÉ

Il existe un lien entre la responsabilité et la confiance au sens où, critère par excellence de la personne responsable dans l'entreprise, la prise d'initiative suppose que l'on accorde sa confiance par anticipation à ses collaborateurs, supérieurs ou collègues. Cela nous amène à penser que la confiance est devenue d'autant plus indispensable – ou d'autant plus mise à contribution – que les entreprises incitent leur personnel à inventer les formes de leur contribution<sup>46</sup>, mais dans le cadre d'une étroite collaboration entre salariés et non de manière individuelle.

82

Ce genre d'incitation concerne maintenant tous les salariés, cols bleus et cols blancs, femmes et hommes indistinctement, mais elle a longtemps été réservée à la catégorie des cadres auxquels l'employeur reconnaît une part plus ou moins grande d'autonomie dans le travail du fait de leur expertise technique ou des responsabilités managériales qui leur sont déléguées. Les Anglo-Saxons ne s'y trompent pas puisqu'ils les qualifient de travailleurs de la confiance (*trust*)<sup>47</sup>. De nos jours, cependant, il est important de signaler que tous les cols blancs, pratiquement sans exception, méritent le label « travailleurs de la confiance », car on leur demande de s'impliquer comme des cadres.

En conclusion, si le contrat de travail est l'instrument juridique et idéologique de la pénétration de l'idée de responsabilité dans l'entreprise, c'est parce qu'il autorise une indétermination assez grande des obligations respectives. Elles restent flottantes en quelque sorte et ce flou a pour effet d'appeler en permanence à des réévaluations, des mises en cause, des comparaisons de la part des employés : « Est-ce que j'en fais assez ? » – « Est-ce que l'on reconnaît mes mérites à leur juste valeur ? » On pourrait penser qu'il s'agit là d'épiphénomènes de la vie au travail,

46 Jaeger, C. et Pouchol, M. (1992), « Codes et désordres dans les bureaux ». In: Linhart, D. et Perriault, J. (Éds), *Le travail en puces*, Paris: Presses universitaires de France.

47 Bouffartigue, P. (2001), *op. cit.*

qui s'ajoutent au contrat, mais n'en font pas partie. Cependant, une appréciation sérieuse de la notion d'ouverture du contrat nous amène au contraire à les intégrer. Comme le souligne Jean-Daniel Reynaud<sup>48</sup> dans une formule à laquelle nous souscrivons totalement, « l'appréciation subjective de la quantité et de la qualité du travail d'une part, des niveaux de salaire de l'autre, fait donc partie intégrante du contrat de travail ». Autrement dit, le jugement de justice, les sentiments que l'évaluation d'un échange suscitent ne peuvent être écartés; d'une manière ou d'une autre, ils imprègnent l'exécution du contrat sur la durée. Il est donc important et nécessaire de prendre en compte cette subjectivité.

### QUI MÉRITE D'ÊTRE LICENCIÉ ?

Pour répondre au défi que nous nous jetons – mettre au jour les sentiments de justice ou d'injustice des cols blancs – nous avons récolté des informations aussi bien sur les sentiments que leur propre situation leur inspire, mais aussi sur ceux découlant, dans un contexte angoissant, de l'éventualité d'un licenciement. Commençons par ce point.

83

On sait par expérience que l'existence d'un contrat bien souvent ne protège pas contre le licenciement. On sait aussi que celui-ci est un sujet de préoccupation intense pour de nombreux salariés actuellement. Ce sont là les raisons qui nous ont conduites à interroger notre population sur ce que le licenciement leur inspire. Nous leur avons posé la question suivante: « Le licenciement, on le sait, peut toucher pas mal de monde... Lorsqu'une entreprise doit se résoudre à licencier, il y a malheureusement des choix à faire en ce qui concerne les personnes qui seront touchées... À votre avis, pour que les choses se passent de la façon la plus juste possible dans ce genre de situation, quelles catégories de personnes faudrait-il protéger contre le licenciement ? »

Un salarié devrait-il bénéficier d'une protection spécifique contre un licenciement, et laquelle? La question trouble la plupart de nos informateurs, elle renvoie à des craintes récurrentes, au sentiment de leur précarité,

<sup>48</sup> Reynaud, J.-D. (1993), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris: A. Colin, p. 116.

soulève parfois des indignations, mais le panorama général des réponses, c'est que le licenciement, tout dramatique soit-il, est un instrument légitime de la gestion d'une entreprise. À ce titre, il est accepté par l'ensemble des cols blancs, autrement dit également par des personnes qui ne sont pas des dirigeantes, loin de là :

*« C'est l'économie qui dicte, on ne peut pas avoir d'états d'âme quand on dirige une entreprise. » (Cadre expert)*

*« Il ne faut pas faire de sentiment, on ne peut pas non plus faire du social. » (Cadre animateur)*

Le droit au travail n'est donc pas quelque chose d'acquis pour les cols blancs rencontrés ! La logique utilitariste prime, avec l'idée que l'intérêt collectif passe avant la sécurité d'un individu :

84 *« Si vous avez du personnel à licencier, c'est que vous allez mal ! Si vous allez mal, autant essayer de faire repartir l'entreprise. À ce moment-là, vous gardez vraiment des gens capables. » (Employée)*

*« Une entreprise comme celle-là, si elle veut survivre, est obligée de garder les meilleurs éléments, elle ne peut pas s'amuser à regarder qui a des enfants. » (Technicien)*

Nos entretiens font apparaître des cols blancs profondément convaincus que le droit au travail n'est pas inaliénable, mais conditionnel, ce qui ne veut pas dire arbitraire. En effet, ils ne semblent pas aimer l'idée que le couperet du licenciement tombe un peu au hasard, sur n'importe qui finalement. Ils préfèrent penser que la décision de se séparer d'un collaborateur ou d'une collaboratrice suit une logique dans laquelle la justice a la place prépondérante : les bons restent. Dans ce contexte, le droit au travail se mérite, comme nous l'affirme ce cadre expert :

*« Si les personnes sont dévouées à l'entreprise, si elles sont flexibles quand on leur demande quelque chose, des heures supplémentaires ou un engagement particulier ; si ces personnes travaillent*

*vraiment pour le bien-être de l'entreprise, on en tient compte. Par contre, [pour] la personne qui s'en fiche un petit peu, qui n'est pas spécialement dévouée ou qui refuse de travailler dans certains cas, quand il s'agit de prendre une décision de licenciement, on en tient compte d'une manière assez importante.»*

Cette froide impartialité de la justice se tempère cependant d'une dose de protectionnisme pour les plus faibles, les catégories à risque, définies selon certains critères :

– l'âge et l'ancienneté :

*« J'ai vécu des cas de gens qui soudaient depuis trente ans dans la société, qui avaient 55 ans ; ces gens-là, vous leur signez leur arrêt de mort quand vous les licenciez... » (Cadre expert)*

– les charges de famille :

*« Une femme qui élève seule des enfants devrait être protégée par rapport à une femme dont le mari travaille. » (Employée)*

*« Il faudrait peut-être quand même protéger les mères de famille qui ont des enfants ; et puis aussi les familles où il n'y a que l'homme qui travaille. » (Intermédiaire administrative)*

*« Les pères de famille, c'est clair [il faut les protéger] ; je pense que c'est ce qui se fait d'office... » (Technicien)<sup>49</sup>*

<sup>49</sup> Ajoutons que l'illégitimité du droit au travail est encore plus forte lorsqu'il s'agit des femmes mariées (sous entendu, celles qui ont un mari ayant un emploi). Selon une opinion très répandue, on leur concède le droit de travailler, à condition qu'elles ne « volent » pas le travail aux hommes (sous-entendu aux pourvoyeurs principaux). S'il suffit d'être père de famille pour gagner son droit au travail, être mère de famille en revanche ne suffit pas : il faut encore et surtout être pourvoyeuse principale. Le père de famille dont l'épouse est salariée ne perd pas, lui, le droit à la protection. Le rôle de pourvoyeur principal se joue donc obligatoirement seul chez les mères, seul ou à deux chez les pères.

– les situations de détresse matérielle, de handicap, de formation lacunaire...

Les cols blancs ne restent donc pas insensibles aux malchanceux, ils pensent qu'une direction devrait tempérer les effets négatifs de certaines décisions, mais ils ne remettent pas en cause leur croyance en la méritocratie. Ils n'estiment donc pas que le droit au travail devrait être inaliénable ou qu'ils pourraient se mobiliser pour que cela le soit. L'expérience vécue par le technicien, dont nous reproduisons longuement la citation, et sept de ses collègues du bureau technique de l'entreprise qui l'occupait précédemment, est assez significative de cet état d'esprit :

*« C'est le directeur commercial qui nous a annoncé ça. On n'avait pas de relations avec lui, il nous a expliqué, il nous a appelés autour d'une table pour nous dire : «Voilà, maintenant on va se séparer de vous, quoi!» Et puis après, on a demandé un petit peu : «Pourquoi?» mais le pourquoi du comment ? «Ah! je ne peux rien vous dire, moi j'ai été chargé de vous faire la commission.» Le directeur était loin, l'autre sous-directeur était loin, notre chef de bureau était loin, donc on était réunis pour qu'on nous annonce ça, un jour à onze heures et quart, onze et demie du matin. Ça a duré un quart d'heure ; ma foi, lui, il ne pouvait pas nous en dire plus, vu qu'il n'était pas de la partie on peut dire. Et puis après, pendant trois-quatre jours, personne ne nous disait exactement ce qu'ils allaient faire avec nous. Déjà le jour [de l'annonce], à midi, on a commencé à débarrasser toutes nos affaires. Bon, on a peut-être mal réagi, je ne sais pas. On s'est dit : «Ils nous disent [les choses] comme ça, il n'y a personne, il n'y a même pas le directeur, il n'y a rien, qu'ils aillent se faire foutre!» On a ramené nos affaires [à la maison], poutzé [nettoyé] le bureau, à midi il n'y avait plus rien qui traînait sur le bureau et on est restés jusqu'à la fin de la semaine. Presque une semaine : aller au boulot, prendre le journal et on lisait le journal... jusqu'au jour où on a eu une entrevue avec le directeur, rapide parce qu'après, il avait des clients. Et là, il nous a proposé : «C'est comme ça, vous avez le choix entre partir tout de suite ou bien faire les trois mois que vous devez faire.»*

*Il voulait une réponse par écrit. Et puis on est partis, partis du jour au lendemain quoi, par la petite porte, même pas quelqu'un qui nous a serré la main : «Merci pour tout le travail», non!»*

Le thème du licenciement et du droit au travail révèle l'individualisme récurrent des cols blancs. Un individualisme que nous avons évoqué plus haut : ces personnes pensent pouvoir, ou devoir s'en sortir seules, avec pour seule protection leurs qualifications et mérites propres. En même temps, craignant le caractère implacable des règles du marché, elles se révèlent finalement fortement protectrices... d'elles-mêmes avant tout. Les catégories de salariés à protéger sont très souvent celles auxquelles elles appartiennent : tel jeune voudra protéger les jeunes, tel père, les pères de famille, et ainsi de suite. Autrement dit, les personnes sont d'avis qu'elles devraient elles-mêmes faire l'objet d'un traitement particulier. Cette manière indirecte de parler de soi en parlant d'autrui est une preuve de l'aspiration des gens à jouir d'une protection minimum, ce qui ne va pas jusqu'à dire explicitement que cette mesure devrait couvrir l'ensemble des salariés, en raison même de la position asymétrique qu'ils occupent face à l'employeur. Ce pas, les cols blancs ne le franchissent pas et, sur la centaine de témoignages recueillis, deux personnes seulement pressentent la dimension politique du licenciement, étant d'avis, comme nous l'affirme un technicien, que « c'est à la société d'établir des règles de protection, pas au privé ».

87

La question du contrat de travail nous montre des cols blancs passablement troublés, produisant un discours ambigu, ou du moins contradictoire, comme si les repères habituels, les certitudes anciennes étaient en train de disparaître, y compris chez les cadres. D'une part, une facette de ce discours corrobore la vision méritocratique et volontariste du management : compétences et initiatives individuelles sont valorisées, encouragées et reconnues sur la base d'un contrat où la confiance tient une place majeure. Mais d'autre part, le discours révèle un certain désarroi de personnes chez qui la crainte de continuer en en faisant toujours plus se dispute à celle d'être licencié : l'ampleur des licenciements passés ou à venir, les promesses non tenues de la part des directions, les amènent à douter, sinon de la justice de ce système, du moins de son efficacité, comme en témoigne le récit de ce technicien...

« Il y a quelques années en arrière, les employés tenaient le couteau par le manche. Si ça n'allait pas avec un employeur (bon, peut-être pas chez les gens qui avaient des responsabilités familiales ou autres, mais la personne qui était célibataire), [s'il y avait] des tensions avec l'employeur, elle claquait la porte, elle disait, « bon ben ça ne va pas », elle allait frapper à la maison d'en face, elle rentrait, elle avait un job. Là, je crois, à cette période-là, c'était les employés qui tenaient le couteau par le manche. Maintenant, c'est plutôt l'employeur qui tient le bon côté du couteau, parce qu'effectivement, dans toutes les catégories de métiers, il y a des gens qui sont là, en attente d'un poste qui se libère, pour pouvoir prendre la place. J'ai certains regrets de ne pas avoir fait un *technicum*<sup>50</sup>, parce que je sais pertinemment qu'avec mon salaire [...], ils peuvent prétendre à avoir une personne qui a un bagage d'études plus important que le mien, [et même] qui va rentrer pour un salaire moindre. Donc là, maintenant, effectivement, c'est le patron qui tient le couteau par le manche. Mais bon, encore une fois, je crois que c'est une question de confiance. Je crois qu'à un moment donné, dans une situation difficile, un employé ne peut pas se borner à dire : « J'ai fait mes huit heures : terminé, les rendez-vous ce n'est plus mon problème, moi je ne tiens plus, je sors. » Je crois que c'est une question de conscience professionnelle. C'est vrai que le patronat aura tendance maintenant à en exiger toujours plus. Le problème, c'est qu'à un moment donné, ça devient normal. Quand on demande plus à l'employé et qu'il est plein de bonne volonté, mais que ça se limite dans le temps, à une certaine période, ça va. Mais dans la période [actuelle], plus on en demandera, plus ça deviendra normal et moins on verra que le type commence à bosser je ne sais combien d'heures par jour. C'est là qu'il y a un problème.

*Q.* Mais jusqu'où ça peut aller, jusqu'où les gens sont-ils prêts à donner de leur personne ?

50 École technique suisse; cet ancien sigle des *technicums* était un moyen de les distinguer des ingénieurs de niveau tertiaire (École polytechnique fédérale).

R. Je crois que c'est le salaire qui fait ça. La personne ne peut pas se permettre, excusez-moi le terme, d'envoyer paître un patron, parce qu'elle a besoin d'un salaire à la fin du mois. Donc c'est la peur de perdre son emploi qui fait que la personne va être d'accord de faire deux heures de plus par jour. Au fond des choses, c'est ça. Si la personne n'avait aucun risque à dire: «Écoutez, je suis désolé, j'ai fait mes heures, moi je rentre à la maison,» si elle savait qu'il n'y avait aucun risque à discuter comme ça avec les patrons, elle partirait après son horaire normal journalier. Et là, je pense que c'est la crainte de perdre son emploi, c'est la crainte de ne plus avoir de salaire à la fin du mois. Bon, vous me direz, les Suisses ont un comportement complètement différent [...]. Un Français n'aura pas du tout la même réaction qu'un bon Suisse là-dessus. Je crois que le Suisse a dans sa mentalité... il n'y a pas le droit de grève en Suisse. Je ne sais pas. C'est comme ça, mais je pense qu'au bout du compte, le fait que la personne est d'accord de le faire, c'est qu'elle doit rentrer avec quelque chose à la maison à la fin du mois [...]. Et à tous les niveaux, cadre ou employé. Prenez un cadre qui vit très bien, qui a un salaire qui lui permet de très largement assumer sa vie familiale et tout, il va le faire parce que ça l'embêterait de perdre une partie de son salaire [...].

89

Q. C'est prioritaire ?

R. Ah ! oui, à l'heure actuelle, c'est prioritaire. Il n'y a pas de miracle, quand il faut aller dans les grands magasins, il faut assumer, [surtout] si la personne a des responsabilités familiales. Le type est là, il se dit: «Ma foi, je n'ai pas le choix.» Moi, en tout cas, personnellement, c'est le cas. J'aimerais bien à un certain moment pouvoir dire à mon patron: «Excusez, je ne suis pas d'accord avec vous sur ce point-là, c'est dégueulasse, ce n'est pas normal.» Mais les gens ne peuvent pas le dire. Voilà, au bout du compte, c'est ça, c'est la carotte, il y a la récompense au bout... enfin, ce n'est pas une récompense, c'est un but, mais s'il n'y a pas ça qui tombe à la fin du mois, dans quelle situation est-ce qu'on tombe ?

Q. C'est la fin de l'entretien, avez-vous quelque chose à ajouter ?

R. Sur certaines questions, c'est difficile de prendre une position franche et tranchée : je crois que le côté social doit être absolument respecté, mais il y a tout le côté industriel qu'il ne faut pas négliger non plus. Je crois, malheureusement, que les réalités économiques font qu'à l'heure actuelle l'entreprise qui veut trop faire de social est condamnée. C'est navrant, mais... [Par ailleurs], il ne faudrait pas qu'un employé doive faire treize ou quatorze heures tous les jours pour pouvoir simplement assurer son poste [...]. Pour des questions de santé, la personne va péter les plombs, comme on dit vulgairement. Il y a un stress qui est là maintenant chez énormément de gens, on le sent et pas seulement dans cette entreprise. Vous discutez avec des amis qui sont dans un tout autre domaine, c'est général, il y a un stress, il y a une pression. Moi j'ai entendu dire [je ne sais] combien de fois : « Reste tranquille où tu es, ne bouge pas, ailleurs c'est pire. » [Je connais une personne] qui a changé par ras-le-bol [...], elle a été ailleurs pour un salaire moindre et c'est pire que là où elle était. Donc c'est peut-être aussi pour ça que les gens sont d'accord de faire une à deux heures de plus par jour, [ils savent que] ce n'est pas mieux ailleurs [...]. »

90

Le même genre de réflexion est fait par ce cadre expert :

« Il y a des personnes qui un jour en ont ras le bol et qui posent les plaques. Moi j'en connais quand même. Maintenant, c'est toujours la même chose : quand on m'a demandé de venir ici, si j'avais eu 22 ans, je ne serais pas venu. Quand vous en avez quarante-six, vous vous dites que vous n'avez plus trop le choix [...], bien que je me plaise beaucoup dans mon travail. Mais l'employeur devient exigeant – on est dans une période où il peut se permettre d'être exigeant – donc c'est vrai que si on était dans les années 80, ça ne se passerait pas comme ça, j'en suis persuadé (maintenant il est vrai que la gestion des années 80 n'est plus très compatible avec le niveau de compétitivité d'aujourd'hui, mais ça, c'est une autre histoire). Je crois qu'il y a une sorte de... je ne veux pas appeler ça de

*l'abus, mais il y a quand même une certaine force de la part de l'employeur qui fait qu'aujourd'hui on peut exiger beaucoup des employés, en sachant que de toute façon, dans la plupart des cas, ils vont le faire, jusqu'au jour où ils craqueront, quoi, c'est clair.*

*Q. Comment évaluez-vous la balance entre ce que vous donnez à l'entreprise et ce qu'elle vous rend ? Est-ce équilibré ?*

*R. Pour moi personnellement, c'est un petit peu difficile à juger, parce que je suis un cas un peu spécial dans l'entreprise, dans la mesure où avant j'étais directeur général adjoint d'une société de cinq cents personnes; six cents avec l'autre société. Aujourd'hui, [alors que] je n'ai plus que – cela entre guillemets, car j'ai quand même assez de travail – la responsabilité d'une cellule de deux personnes et demie, j'ai toujours le même salaire. Donc je ne peux pas... je ne veux pas me plaindre. Bon, je n'ai pas d'horaire, je rentre des fois à 10-11 heures le soir...*

91

*Q. Mais sur le plan de la reconnaissance...*

*R. Sur le plan de la reconnaissance, ça me manque un peu personnellement. S'il y avait ça, je serais comblé. Mais c'est vrai que je ne regarde pas [mon investissement]: aujourd'hui, vous devez être disponible depuis six heures le matin jusqu'à minuit, toute la semaine, le samedi et le dimanche.*

*Q. Jusqu'où êtes-vous prêt à être disponible ? Y aura-t-il une limite ?*

*R. La limite, elle se posera peut-être un jour à un niveau santé. Ça j'en suis persuadé, ça vient d'arriver à un membre de la direction. La limite sera là, j'en suis sûr.*

*Q. Vous n'allez donc pas mettre de limites avant ?*

*R. Si... Bon, le problème de santé, il n'arrive pas d'un jour à*

*l'autre, il n'arrive pas d'une minute à l'autre, il y a quand même des signes...*

*Q. Vous serez attentif à ces signes ?*

*R. Le jour où je commencerai à m'endormir sur mon bureau ou bien à mon volant, que je commencerai d'avoir du mal à respirer ou d'avoir des petites attaques, je pense que ce sera un signe avant-coureur qui fait qu'à ce moment-là, j'irai trouver mon directeur général en lui disant : « Ben voilà, moi je ne peux plus, aujourd'hui je suis arrivé à saturation. Avant de péter les plombs, soit tu considères que ma demande est justifiée et on engage une personne de plus, soit tu me dis ce n'est pas possible aujourd'hui dans la structure d'une entreprise [...] et tu me vires ! » Voilà comment ça finira, quoi. Ou alors, de moi-même, je trouve autre chose et je m'en vais, ce qui est aussi une possibilité. Mais s'en aller, ça ne veut pas dire qu'on résoudra le problème aussi, quoi. Ou alors on fait un choix : je vais élever des poules et je me contente de ça. C'est aussi une possibilité, mais qui est de plus en plus difficile, parce qu'il y en a beaucoup qui voudraient aussi faire ça. Et puis, on ne se rend pas compte, on est pris dans l'engrenage, il y a un tas d'aspects qui font que vous êtes pris dans votre job, il faut bien le reconnaître. C'est un job super-intéressant. Et moi, quand on m'a fixé un objectif dans un délai et que je ne suis pas arrivé à le faire, je viendrai le samedi ou le dimanche le finir, sinon je ne dors pas. Je n'arriverai pas à passer mon week-end tranquillement. Ou je vais travailler jusqu'à minuit pour le finir. Je suis assez soucieux de nature. Peut-être que c'est une erreur, on devrait dire : « Voilà, je n'ai pas eu le temps de le faire. » Mais vous dites trois fois ça et on vous dit : « On prend quelqu'un qui a le temps de le faire. »*

Ces deux extraits d'entretiens sont emblématiques d'une certaine mentalité des cols blancs : leur adhésion aux valeurs de la méritocratie, soutenue par la conviction forte qu'individuellement ils parviendront à tirer leur épingle du jeu, est parasitée par le constat quasi quotidien, sur

les autres et surtout sur eux-mêmes, de l'injustice du système, du danger qu'il leur fait courir et de la souffrance qu'il occasionne.

## SE SENTIR INJUSTEMENT TRAITÉ

*« Si vous avez un comportement comme il faut avec tout le monde, vous ne pouvez pas être mal traité. » (Cadre expert)*

Dans le cadre de notre enquête, nous étions curieuses de connaître la proportion de personnes, parmi la centaine de cols blancs interviewés, qui pourraient éprouver le sentiment d'être injustement traitées au travail<sup>51</sup>, partant du fait que de tels sentiments ne découlent pas simplement du constat objectif de l'existence d'un déséquilibre entre des choses, un salaire et un travail par exemple, mais expriment aussi, et surtout, une blessure identitaire profonde. Celle-ci est susceptible de mettre en cause, d'une manière ou d'une autre, les modalités de l'engagement professionnel et de la prise de responsabilité du col blanc. Inversement, le sentiment d'être justement traité appelle une reconnaissance en retour de la part du salarié:

93

*« Pour moi, respecter l'entreprise, ça ne s'arrête pas aux huit heures de travail [...], c'est respecter [...] une entreprise qui nous fait vivre. Si on estime être bien traité, cela ne doit pas être à sens unique, on doit aussi redonner, cela veut dire vanter les mérites de cette entreprise en vantant ses produits d'une façon ou d'une autre. » (Employé)*

Analyser des sentiments d'injustice et en évaluer l'ampleur n'est pas une opération simple, au même titre que, pour une personne ou un collectif, énoncer les principes d'un juste échange est un acte complexe. Or, cet acte semble incontournable, l'exigence de justice étant un sentiment unanimement partagé dans les sociétés « égalitaristes ». Chacun et chacune

<sup>51</sup> Nous verrons plus loin que la restructuration élève le nombre de personnes qui se disent injustement traitées.

pouvant en principe prétendre être mis sur le même pied que les autres, disposer des mêmes chances de s'élever, nourrir les mêmes espoirs, cela accroît le souci de justice et en exacerbe le débat. Comme le relevait déjà Tocqueville en son temps, une société de personnes semblables en droits conduit à mieux connaître, puis à comparer, ce que l'autre reçoit (une augmentation de salaire, une gratification); l'acquis de l'un devient l'espoir de l'autre, mais aussi une source de frustration lorsque l'égalité de principe ne s'accompagne pas de l'égalité des chances et des richesses.

Les éléments de cette problématique sont maintenant bien connus<sup>52</sup>: dépassant les analyses des sentiments de justice dans les groupes sociaux qui, dans les années 60, développaient l'idée selon laquelle les échanges interindividuels obéiraient à un principe de justice universel et objectif, le mérite<sup>53</sup>, les travaux relativement récents montrent au contraire le caractère complexe de la régulation de justice. Non seulement, des principes autres, notamment le besoin ou l'égalité, s'ajoutent au principe du mérite, non seulement leur mobilisation dans une situation varie selon la nature et le contexte de l'enjeu, mais de surcroît le jugement de justice repose sur des considérations qui dépassent une simple équilibrage de choses échangées. Il s'agit des finalités que les individus ou les groupes se donnent et sur lesquelles ils parviennent à se mettre d'accord: le bien-être des personnes, la compétitivité, l'augmentation des bénéfiques, les besoins, etc. Pour le dire autrement, les analyses récentes de la manière dont les personnes, dans des groupes sociaux comme la famille ou une équipe de travail, décident de ce qui est juste ou injuste dans leurs échanges quotidiens et en éprouvent de la frustration ou du bonheur, montrent le caractère stratégique du jugement de justice. Il ne se pose pas en évaluant d'improbables caractéristiques objectives de la situation (des

94

52 Voir à ce propos, l'ouvrage de Kellerhals, J., Modak, M. et Perrenoud, D. (1997), *Le sentiment de justice dans les relations sociales*, Paris: PUF

53 Selon cette idée, défendue par la Théorie de l'équité, la justice est réalisée dès lors que la proportionnalité entre les contributions et les rétributions comparées de deux ou plusieurs acteurs est respectée: « à chacun selon ses contributions », sous entendu que celles-ci sont toujours mesurables et comparables. Le fait de s'écarter de cette norme dans la pratique aurait pour conséquence un rééquilibre des apports respectifs, la personne qui s'estime lésée tendrait à diminuer sa prestation par exemple, ou une modification des référentiels cognitifs consistant à se déprécier en tant que personne ou à déprécier la valeur de son apport de manière à le rendre compatible avec la faible rétribution.

critères de comparaison fixes et reconnus par l'ensemble des personnes concernées, par exemple), mais sur la base d'une perception subjective des relations, des identités et des objectifs individuels ou collectifs. Le jugement de justice exprimé souvent de manière informelle est donc un instrument de la régulation des groupes sociaux, une construction complexe jamais achevée et omniprésente qui contient *de facto* une dimension politique.

Par conséquent, dans l'entreprise, comme ailleurs, il n'existe pas une norme universelle d'égalité de traitement qui permettrait, par comparaison, de repérer les injustices subies, voire de les réparer. Nous ne disposons pas, par exemple, d'un instrument de mesure à l'aide duquel il serait possible d'évaluer précisément la multiplicité de la contribution effective d'un salarié. Les méthodes appliquées de nos jours dans les entreprises qui, rétribuant les salariés selon leurs mérites, prétendent par cela viser leur satisfaction à tous sont, de ce point de vue, absurdes. En effet, le sentiment d'être justement ou injustement traité au travail se construit en comparant autant le salaire, la durée du travail, que la reconnaissance symbolique de l'effort investi ou encore le respect que suscite la personne, qui sont, eux, des éléments infiniment plus difficiles à évaluer<sup>54</sup>. Il n'existe pas de critère absolu du juste, c'est toujours en se comparant avec autrui qu'on éprouve de l'injustice. Ainsi, à la question : « Vous estimez-vous bien ou mal traité ? », ce cadre expert répond :

95

*« Au niveau salarial, c'est difficile à dire, parce que je ne connais pas vraiment les conditions ailleurs [...]. Ça dépend à quoi on [se] compare : à d'autres gens, qui n'ont pas la même formation, qui ont d'autres travaux mais qui sont peut-être tout aussi astreignants, pénibles, qui sont mal payés... »*

Les différentes facettes de la comparaison inhérente au jugement de justice et les difficultés propres à l'évaluation de l'échange travail contre rétribution aboutissent forcément à une grande diversité des jugements

<sup>54</sup> Kellerhals, J. et Modak, M. (1991), « Le contrat comme relation. Une étude des cadres sociaux du consentement », *Cahiers critiques de Thérapie familiale et de pratique de réseaux*, N° 14, pp. 103-115.

de justice et ils contiennent toujours une part d'incommensurable qui les rend ambigus. Ce flou peut d'ailleurs, dans certains cas, être un facteur imparable de légitimation des inégalités existantes.

Bref, l'équité dans l'échange est bien difficile à définir et elle l'est d'autant plus lorsque cet échange, pour les salariés, s'inscrit dans le rapport, structurellement inégal, de travail : la liberté du salarié de vendre sa force de travail se heurte à la nécessité d'avoir un salaire pour vivre. On peut imaginer que cette situation de subordination conduise le salarié à revendiquer, voire à se révolter contre l'injustice qui lui est faite. En réalité, le plus souvent, il est amené à dénier ou à justifier les inégalités dont il se sent victime dans la mesure où il ne peut pas les supprimer, ni même les corriger : en s'imputant les causes de l'injustice (je ne parviens pas à remplir mes objectifs, donc c'est normal que je ne sois pas augmenté) ou en prenant sur soi (l'entreprise a des difficultés, ce n'est pas le moment de réclamer).

96 De nombreux auteurs ont montré combien l'univers des employés de bureau est un monde où le désir de se démarquer d'autrui est extrêmement fort. On est donc autorisées à poser l'hypothèse que dans ce monde individualiste, où l'existence de clans qui se font et se défont ne favorise pas le sentiment d'appartenance à un collectif<sup>55</sup>, la comparaison inter-individuelle soit exacerbée. La littérature classique sur les employés montre que cette comparaison s'exerce le plus souvent à l'encontre de collègues et de supérieurs immédiats, pour le plus grand profit d'ailleurs des représentants de la direction. Comme nous le rappelle notre expérience quotidienne, le sentiment d'injustice se manifeste donc davantage par rapport à ceux dont on partage la situation, les espoirs, une proximité de situation et de destin, qu'avec des gens sensiblement plus favorisés ou défavorisés.

Si l'on connaît maintenant l'importance du contexte pour la construction des normes de justice<sup>56</sup>, on ne dispose pas de suffisamment de recherches empiriques analysant l'impact d'un contexte spécifique sur les sentiments

55 Beaud, P. (1986), « Le nouveau modèle bureaucratique », *Revue suisse de Sociologie*, vol. 12/1, pp. 225-227; Beaud, P. (1986), « L'informatisation de l'administration : permanences et changements », *Revue suisse de Sociologie*, vol. 12/2, pp. 285-300.

56 Kellerhals, J., Modak, M. et Perrenoud, D. (1997), *op. cit.*

d'(in)justice. C'est donc tout l'intérêt de notre recherche que d'ancrer cette problématique de la justice dans un contexte bien réel, l'entreprise. Si aujourd'hui le travail n'est plus le centre de la vie sociale, il reste largement celui de l'expérience sociale des gens. Il continue à imposer des principes de justice, il possède toujours une dimension éthique et reste un mode dominant de réalisation de soi<sup>57</sup>, ce dont les récits des cols blancs que nous avons recueillis témoignent abondamment. Le sentiment d'être bien ou mal traité est donc au cœur de ces récits de travail et de responsabilité, il est difficilement évacuable.

### LES INJUSTICES DITES PAR LES COLS BLANCS

Tenons-nous-en pour un instant aux résultats chiffrés. En premier lieu, deux cols blancs sur cinq s'estiment justement traités; hommes et femmes estiment recevoir une bonne reconnaissance de leur personne ainsi que de leurs prestations. Ce sentiment de justice, on le voit dans la citation qui suit, ne se fonde pas uniquement sur le strict équilibre prestation contre salaire:

97

*« J'ai toujours eu des facilités à prendre une heure lorsque ma fille était malade [...]. J'ai pu faire une formation qu'on m'a accordée, remboursée. » (Employée)*

En deuxième lieu, un col blanc sur cinq nous confie être injustement traité:

*« On n'est pas bien payé par rapport au poste qu'on a. » (Intermédiaire administrative)*

*« Sur le salaire, on peut toujours dire qu'on est mal traité [...]: la seule augmentation à laquelle on a eu droit cette année, c'est une augmentation de l'horaire. » (Technicien)*

57 Dubet, F. (2001), « Le travail et ses sociologies ». In: *Sociologies du travail: 40 ans après*, Paris: Éditions Elsevier SAS, pp. 17-34.

« Si ça marche bien [notre initiative], on n'en entend pas parler et puis si ça ne va pas, alors, là, on en entend parler. »  
(Technicien)

Enfin, les deux cinquièmes restants expriment des jugements ambivalents. Ces personnes sont d'avis qu'on ne leur reconnaît qu'une partie de leurs mérites ou qu'on ne leur en reconnaît pas une partie : certaines s'estiment reconnues en tant que personne ou du moins elles ne se plaignent pas d'être mal traitées de ce point de vue, mais estiment que leurs prestations, elles, ne sont pas reconnues à leur juste valeur :

« Généralement, le statut de cadre supprime [le droit d'être payé pour ses heures supplémentaires]. [Mais on me donne] pas mal de signes en vue d'un développement futur. » (Cadre expert)

98 D'autres, au contraire, ressentent fortement le sentiment de n'être pas reconnues en tant que personne dotée d'une identité, de compétences, voire même d'une sensibilité à respecter. Elles estiment que l'on reconnaît davantage ce qu'elles *font* (elles jugent par exemple que leur salaire est suffisant), que ce qu'elles *sont*. Durant les entretiens, elles se montrent plus affectées que les autres, ce qui n'est pas étonnant : le sentiment d'être interchangeable que confère le fait de ne voir reconnus que les seuls produits de son travail est aliénant et douloureux :

« Le salaire est correct, mais on n'entend jamais, on ne reçoit jamais de mots où l'on vous remercie [...]. On ne m'a jamais dit : « Vous avez bien travaillé. » (Technico-commercial)

Nous avons constaté que ces attitudes ambiguës sont largement l'expression de tentatives de légitimation de situations jugées peu satisfaisantes. Cela signifie que ce ne sont pas un, mais trois cols blancs sur cinq qui en réalité expriment des insatisfactions :

« Compte tenu du contexte actuel – car il faut se placer dans le contexte – vous ne pouvez pas dire que vous êtes bien traité, parce que personne n'a le temps de s'occuper de personne et c'est

*un peu dommage. [Avant], quand on faisait des heures supplémentaires – il y a quand même des moments où, à l'époque, on faisait des heures supplémentaires – elles servaient à quoi ces heures ? Une partie pouvait servir à avoir des dialogues avec ses collègues sur certains sujets, sur certains projets. On discutait, on se voyait, on avait le temps de s'adresser la parole pour essayer ensemble de solutionner certains problèmes propres à l'entreprise et dire: «Voilà ce qu'on pourrait faire, voilà cela serait bien.» Chacun mettait du sien, on pouvait s'entraider. Maintenant ce n'est plus possible, parce que le temps manque à chacun et les gens ont été déçus de la tournure prise par les événements: les salaires sont bloqués depuis pas mal de temps, depuis pas mal d'années; l'horaire a été augmenté de quarante à quarante-deux heures et demie à la fin de l'année passée, sans compensation de salaire. Il est clair que les heures supplémentaires qui [auparavant étaient] payées – je parle des employés, je ne parle pas pour nous, au niveau cadre, on oublie – ne sont plus payées. Les gens viennent moins volontiers faire quelques heures supplémentaires. Tout cela fait que l'état d'esprit général qui règne, je le trouve plutôt négatif. Chacun est confronté à de monstres problèmes, on exige plus des gens et comme je vous l'ai dit tout à l'heure, ils n'ont peut-être pas la capacité [...] de s'organiser. Ce n'est pas maintenant qu'ils sont dans une période catastrophique, où les problèmes sont multipliés par deux, trois, quatre ou cinq, qu'ils vont arriver à s'organiser. Donc il y a une certaine frustration, un certain désenchantement et au lieu de dire: «Tant pis, on va essayer de donner un petit plus et de faire un saut», eh bien, non, ils se laissent couler, ils font juste le nombre d'heures nécessaires, et voilà! Cela, je l'ai constaté, c'est une [attitude] générale; c'est comme dans la vie associative, les gars qui sont au chômage, on leur demanderait un petit coup de main quand on a des manifestations, ils ne seraient pas d'accord de venir, même s'ils ne travaillent pas la semaine, cela ne leur dit rien [...]. Ils sont frustrés et désenchantés, ils n'ont même plus envie d'aider ou de collaborer, voyez, même s'ils ont du temps disponible.» (Cadre animateur)*

La distinction entre le sentiment d'être reconnu en tant que personne, d'une part, et en tant que fournisseur d'une prestation, de l'autre, est importante pour comprendre les salariés qui portent un jugement ambigu sur leur rapport avec leur entreprise. Illustrons donc rapidement ce que cette distinction recouvre concrètement.

Les cols blancs qui se jugent plus ou moins bien traités par rapport à ce qu'il *font* mentionnent des gratifications matérielles et symboliques (salaire, formation continue, diplôme, titre, voiture de fonction, prime de fin d'année), ainsi que leur marge de manœuvre en matière d'horaire, de pauses. Les cols blancs qui se jugent plus ou moins bien traités par rapport à ce qu'ils *sont* citent le respect accordé – ou non – par l'employeur, le sentiment d'avoir « sa place » dans l'entreprise et donc de ne pas être interchangeable, la qualité du climat de travail, des relations aux autres, le fait de voir ses suggestions entendues, retenues, de recevoir des informations, pas uniquement comme une prérogative du statut, mais plus profondément, comme un membre à part entière d'une collectivité.

100

Pour qu'un col blanc s'estime justement traité, il faut qu'on le reconnaisse sous ces deux aspects, indissociables l'un de l'autre. La reconnaissance de la personne ne saurait à elle seule compenser une non-reconnaissance des prestations, et réciproquement. Autrement dit, les attitudes des cols blancs témoignent de cette vérité essentielle, propre à tout jugement de justice : l'arithmétique de la répartition des biens et des services ne saurait se détacher d'une thématique de l'identité<sup>58</sup>.

On comprend dès lors que les cols blancs qui estiment n'être reconnus que sous un seul des deux aspects (deux cinquièmes de notre population) soient dans une situation bancale, laquelle est ressentie comme injuste. En effet, ce qui est acquis est tenu pour allant de soi, normal en quelque sorte, alors que le manque, lui, est frustrant et la souffrance qui en résulte risque de devenir très vite insupportable<sup>59</sup>.

58 Honneth, A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Cerf.

59 Ainsi que le rappelle Coenen-Huther, J., Tocqueville a fait ce constat en son temps : «... les avantages acquis sont rapidement tenus pour allant de soi et cessent d'être source de satisfaction [alors que] ce qui n'est pas encore acquis monopolise l'attention, surtout quand d'autres l'ont déjà obtenu », Coenen-Huther, J. (1997), *Tocqueville*. Paris : PUF, p. 96.

Dans la population étudiée, nous constatons qu'une large proportion de cols blancs éprouvent un sentiment d'injustice. Autrement dit, il ressort de notre recherche qu'une majorité du personnel des bureaux des PMI, de l'employée subalterne au cadre gestionnaire, se sentent injustement traités. Ce résultat prend toute sa portée lorsque l'on sait que les personnes auxquelles nous avons eu accès furent choisies par leurs directions. On peut dès lors supputer que les propos récoltés ne proviennent pas d'employés ostensiblement démoralisés, mais de ceux que la direction, par un réflexe compréhensible par ailleurs, estime être dignes, ou suffisamment dignes, de représenter l'entreprise.

Ainsi, nous observons, à l'instar de toute une littérature<sup>60</sup>, qu'à l'heure actuelle les gens ne sont pas heureux au travail, non pas qu'ils l'étaient auparavant, mais ils le sont d'autant moins que la situation présente est vécue comme menaçante, instable et très exigeante. L'intérêt de notre recherche, c'est non seulement de corroborer la présence d'un fort sentiment d'injustice au travail, mais d'être en mesure de s'interroger sur l'importance de ce sentiment en relation avec le type d'entreprise: l'entreprise « restructurée » est-elle plus ou moins anxiogène que l'entreprise traditionnelle? Nous y reviendrons.

101

60 Secrétariat d'État à l'Économie (2000), *Les coûts du stress en Suisse*; Déjours, Ch. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris: Seuil; Sennett, R. (1998), *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, London: W.W. Norton & Cie.



## LES EXPRESSIONS DE LA RESPONSABILITÉ PAR LES COLS BLANCS

Servie par le contrat de travail, l'idée de responsabilité trouve donc ses modes de concrétisation dans l'entreprise : les cols blancs se voient conférer l'initiative de décisions, lesquelles, étant des preuves de leur adhésion, les pousseraient à en faire toujours plus ou, du moins, à développer un discours mettant en avant l'ampleur de leur implication. La responsabilité, nous dit cette cadre experte,

103

*« c'est les conséquences que mon travail a sur la marche de l'entreprise »*

ou encore,

*« ce n'est pas le fait de prendre une décision, c'est d'assumer ce qui se passe après » (cadre animateur), « c'est pouvoir chercher, pouvoir comprendre, pouvoir aller plus loin peut-être. » (Technicienne)*

Il semblerait bien, en effet, si l'on en juge par certaines enquêtes, que l'on assiste depuis quelques années à une intensification des sentiments de responsabilité chez les salariés : « en 1998, 65 % d'entre eux estimaient qu'une erreur de leur part pouvait entraîner des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service (contre 60 % en 1991) ; 50 %

qu'elle risquait d'entraîner des coûts financiers pour l'entreprise (44 % sept ans plutôt), 65 % (contre 60 %) des dangers pour leur sécurité ou celle d'autres personnes »<sup>61</sup>. Cette citation est révélatrice à plus d'un titre. Elle ne témoigne pas seulement de la progression du sentiment de responsabilité, mais aussi de l'évolution générale de la responsabilité civile hors du strict cadre juridique. Elle suggère en effet que la préoccupation des salariés se porterait maintenant davantage sur les risques pouvant découler de leur activité que sur la réparation des préjudices qu'ils seraient susceptibles d'avoir causés. Dans la mesure où c'est dans le monde du travail, pour la défense des salariés, que cette évolution de la responsabilité civile trouve sa source et sa justification, il nous paraît judicieux de rappeler brièvement ses principales caractéristiques.

## DE LA FAUTE AU RISQUE : TRANSFORMATIONS DE LA RESPONSABILITÉ CIVILE

104 Parallèlement à la croissance des risques technologiques, les transformations de la responsabilité civile qui s'amorcent à l'orée du XX<sup>e</sup> siècle pour la défense des salariés consistent, pour le dire rapidement, à la « dépenaliser » et à répartir les risques de l'activité sur la collectivité, via l'assurance. Ce processus, que François Ewald<sup>62</sup> nomme « assurantialisation », prend en compte la triple impossibilité rencontrée par l'individu dans la société industrielle et dans l'entreprise en particulier : celle, matérielle, de réparer des dommages dont les effets sont de moins en moins circonscrits en un lieu et un temps limité ; celle, fonctionnelle, de maîtriser des systèmes complexes ; celle, sociale, d'attribuer à un seul sujet la responsabilité d'actes produits dans des organisations hiérarchisées. L'introduction de l'assurance dans le droit de la responsabilité civile met donc l'accent sur le dédommagement des victimes, l'anticipation des risques et la prévision, plutôt que sur l'imputation d'une faute et l'attribution d'une sanction correspondante.

61 Enquête « Conditions de travail », Ministère du travail, France, citée à la page 39 de l'ouvrage de Baudelot, Ch. et Gollac, M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris : Fayard.

62 Ewald, F. (1982), *L'accident nous attend au coin de la rue*, Paris : La Documentation française ; Ewald, F. (1986), *L'État Providence*, Paris : Grasset.

Actuellement, chez les cols blancs que nous avons interviewés, le fait est admis sans réserve<sup>63</sup> : le salarié qui commet une erreur, même lourde de conséquences, s'il va généralement de soi qu'il est de sa responsabilité de contribuer à la réparer avec l'ensemble des collaborateurs, ne doit pas être puni pour cette erreur, le droit de se tromper lui étant largement concédé : « L'erreur est humaine. » – « Il voulait bien faire ! » – « Ça nous arrive tous les jours ! » – « Il a droit à l'erreur, mais pas deux fois la même... », etc.<sup>64</sup>

La représentation qu'une personne a de ses obligations, la manière dont elle imagine devoir les assumer sont donc profondément modifiées : alors que le principe de responsabilité pour faute (qui exprime l'autonomie du sujet face à ses actes), impose une certaine prudence de comportement, la responsabilité sans faute (qui exprime la solidarité d'une collectivité<sup>65</sup>) oblige, elle, de s'assurer aux fins d'indemnisation. S'assurer, c'est anticiper des risques, prévoir l'aléa et par conséquent, élargir le champ de responsabilités dont il devient difficile de cerner les contours, comme en témoignent les débats actuels autour du principe de précaution. La responsabilité n'est pas tant *rétrospective*, centrée sur la réparation de ce qui s'est déjà produit, que *projective*, soucieuse de l'avenir<sup>66</sup>. Dans l'entreprise actuelle, cela ne concerne pas uniquement les dirigeants, mais un peu tout le monde :

105

*« Dans mon poste, pour faire des offres, des confirmations, il faut réagir très vite, parce que si je ne réagis pas assez vite, cela peut arriver que l'affaire [parte vers] une autre entreprise [...] »*

63 Mais pas sans effets secondaires, comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, l'absence de désignation d'un coupable risquant de provoquer des sentiments d'injustice.

64 Nous leur avons soumis un scénario présentant une situation problématique inventée de toutes pièces et cependant réaliste, au sens où elle n'était pas étrangère à la pratique quotidienne des salariés, ce qui nous fut confirmé : « Cela pourrait tout à fait se passer chez nous ! », ou : « Cela s'est déjà passé, presque de la même façon ! » Voici le problème : « Dans une PME, un cadre, pour aller dans le sens de la politique de réduction des coûts de l'entreprise, décide de supprimer le système de double entrée des commandes. Ce changement paraît judicieux à tout le monde. Ça fonctionne pendant trois mois, puis des réclamations concernant d'importants retards de livraison parviennent à la direction. Elle doit donc prendre des mesures pour redresser la situation en tenant compte des éventuelles responsabilités de chacun et du travail à faire. Si vous étiez à la direction, comment résoudreiez-vous ce problème ? »

65 Engel, D. M. (1984), « The Oven Bird's Song: Insiders, Outsiders and Personal Injuries in an American Community », *Law & Society Review*, N° 18.

66 Jonas, H. (1990), *Le principe responsabilité*, Paris : Cerf.

Q. *Cela pourrait-il être considéré comme une faute ?*

R. *Oui, cela peut être une faute [...]. Oui, c'est une faute grave. La faute grave, c'est que l'affaire parte.* » (Technico-commercial)

En résumé, s'adaptant à la complexité moderne et visant avant tout la réparation et la défense des victimes, le droit de la responsabilité s'est infléchi dans trois directions : la dépénalisation des actes individuels ; la solidarité, par la dilution sur la société de la charge de la réparation ; la prévision, avec l'élargissement de la prise de risque en lien avec la difficulté d'estimer la dangerosité d'une activité ou d'un produit<sup>67</sup>.

106 On imagine aisément que tout cela opacifie la vision que chacun, chacune a de sa responsabilité : elle se fait floue, les contenus de ce qui doit être assumé n'ont pas toujours des contours bien cernés ou bien stables ; elle se fait illimitée, l'individu moderne sur- (ou mal-) informé pouvant simultanément, sans que cela soit perçu comme une contradiction, penser que sa responsabilité est engagée partout et estimer que le système assurantiel le protège<sup>68</sup> ; elle se fait en définitive lourde de la difficulté et peut-être de l'angoisse d'« agir dans un monde incertain »<sup>69</sup>.

Ce caractère illimité de la responsabilité n'est-il pas à terme démotivant ? Les actions audacieuses ne risquent-elles pas de céder la place au repli prudent, voire au déni de responsabilité du type de ce que l'une d'entre nous a constaté dans une recherche portant sur les attitudes morales des individus face aux contrats<sup>70</sup> ? Au contraire, cet illimité ne

67 Ricœur, P. (1995), *Le juste*, Paris : Éditions Esprit ; Delmas-Marty, M. (1994), *Pour un droit commun*, Paris : Seuil ; Gazzaniga, J.-L. (1992), *Introduction historique au droit des obligations*, Paris : PUF.

68 « L'assurance est l'instrument qui a permis des développements de la responsabilité, comme c'est l'assurance qui la rend aujourd'hui possible par la solvabilité qu'elle garantit », Arnaud, A.-J. (1988), *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, Paris : Librairie de droit et de jurisprudence, p. 354.

69 Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris : Seuil.

70 Lors d'une enquête sur les représentations de la morale contractuelle, il a été observé qu'un nombre important de personnes interviewées estiment qu'il serait juste de pouvoir se retirer d'un engagement contractuel (un contrat de vente, par exemple), dès lors que celui-ci ne correspond pas à leurs attentes. Voir, à propos de cette enquête, Kellerhals, J., Modak, M. et Sardi, M. (1995), « Justice, sens de la responsabilité et relations sociales », *L'Année sociologique*, vol. 45, pp. 317-349.

poussera-t-il pas certaines personnes à adopter des conduites à risques, telle que la prise excessive d'initiatives<sup>71</sup> ? À l'évidence et quelle que soit sa forme, la déresponsabilisation, la démobilisation du personnel sont un risque que l'entreprise ne peut courir, a fortiori si elle a entrepris un processus de restructuration. Confrontée à un marché de plus en plus saturé, une demande volatile et des actionnaires dont l'avidité semble sans limites, elle ne peut se satisfaire d'un personnel en retrait, ni de kamikazes, mais doit pouvoir compter sur des personnes fortement conscientes que la responsabilité est un engagement et une invention personnels<sup>72</sup>.

### INVENTER SES OBLIGATIONS, UNE RESPONSABILITÉ NOUVELLE DES COLS BLANCS ?

Tout travail comporte une part de créativité et même les tâches répétitives exigent une aptitude à se débrouiller face aux situations, voire de l'inventivité. Travailler, c'est donc faire plus que ce qui est prescrit, c'est-à-dire s'impliquer (dans le sens évocateur de l'anglais « *commitment* ») et faire l'expérience constamment renouvelée que « ça » marche rarement tout à fait comme prévu<sup>73</sup>. Panne de machine en atelier, retard de courrier ou exigence particulière d'un client, l'aléa est une composante du travail au quotidien ; il exige du salarié des capacités d'adaptation : sortir du prescrit, ruser avec les règles, prendre le risque de se mettre en infraction, bref faire preuve d'intelligence en improvisant. Cette partie de l'activité non prévisible est bien illustrée a contrario par la grève du zèle : s'en tenir au prescrit est le moyen de ne pas avancer, et la personne, cadre ou employée, qui suit à la lettre un cahier des charges ou qui obéit strictement aux ordres n'est pas en mesure d'accomplir correctement sa tâche. Alors que sortir du prescrit était auparavant une exigence discrètement

107

71 La protection par les assurances augmenterait « ce que les assureurs appellent l'aléa moral, le fait que l'assuré change de conduite parce qu'il est assuré [et] devient moins prudent. » Ewald, F. 1999, *op. cit.*, p. 12.

72 Nous nous inspirons ici de : Singly, F. (de), selon lequel la responsabilité consiste à « transformer une contrainte de position, de place, d'institution en une décision, un engagement personnel ». Singly, F. (de) (1996), *Le soi, le couple, la famille*, Paris : Nathan.

73 Clot, Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris : La Découverte ; Déjours, Ch. (1998), *op. cit.*

assumée, c'est devenu le credo dans l'entreprise moderne; elle a donc enflé en proportion de sa publicité.

*« [La restructuration nous a] confortés dans la prise de risque [que nous assumions déjà] avant... Maintenant elle est admise et reconnue, tandis qu'avant on assumait finalement des responsabilités qu'on n'avait pas. Mais les gens étaient conscients de ces responsabilités. » (Cadre animateur)*

La prise de risque et le bricolage de solutions d'urgence sont maintenant reconnus, nous dit ce cadre. On ajoutera que la contrepartie à cette reconnaissance risque bien d'être l'obligation de faire étalage de cette capacité d'initiative et d'inventivité. Dans un cadre flexible, « en faire plus que ce qui est prescrit et prévu » semble passer pour une preuve d'adhésion dont peu de monde se risquera à faire l'économie.

108 Il reste à savoir – et là réside la motivation de notre étude – si, comment, et avec quelle force cette nouvelle culture d'entreprise s'impose maintenant aux personnes salariées? Cette question – cruciale dans la mesure où elle nous informe en partie sur les chances de réussite d'un processus de restructuration et sur ses effets – reste largement ouverte de nos jours et il faut résister à la tentation d'y répondre de manière simpliste. C'est pourquoi il est nécessaire d'entendre les cols blancs nous parler de leur travail proprement dit, c'est-à-dire de leurs tâches quotidiennes, de leurs relations de travail, de leur projet.

## **PRENDRE EN COMPTE LA RESPONSABILITÉ : UNE APPROCHE COMPRÉHENSIVE**

Notre parti pris méthodologique de choisir une approche compréhensive et d'aborder la question de la responsabilité au travers des récits des cols blancs avait pour objectif de saisir le sens de la responsabilité au travail, compte tenu du fait, qu'étant exigée de tous et toutes, personne n'est à l'abri. Nous avons rencontré durant notre étude des cadres très soucieux de limiter leurs investissements (« Certains sont passés maîtres dans l'art de se défilier », nous affirme un chef d'entreprise) et des employées subalternes convaincues de tenir le destin de l'entreprise dans leurs mains.

Bref, on ne peut déduire le sens de l'engagement de la personne ou sa responsabilité uniquement à partir de sa position dans l'entreprise; il faut donc entendre et comprendre ce qu'elle en dit. C'est ce que nous avons fait au cours d'entretiens individualisés d'une durée moyenne d'une heure et demie, que nous avons intégralement retranscrits. Dans ces conditions, l'entretien est un échange profitable aux deux parties à plusieurs titres.

Premièrement, l'attention qu'on lui porte peut constituer pour la personne interviewée l'occasion de reconstituer une identité un peu éparse, de trouver de l'unité dans une trajectoire discontinue, aspects non négligeables dans l'univers de l'entreprise: nombre de cols blancs nous ont dit, en conclusion, le plaisir et l'intérêt qu'ils avaient pris à un entretien où ils se sentaient *entendus*. Pour des personnes qui souffrent d'un manque de reconnaissance, comme nous l'avons montré au chapitre III, l'occasion de s'exprimer a parfois été saisie comme une chance: « Un entretien comme celui que j'ai avec vous aujourd'hui, ça n'existe pas [ici] », nous affirme une employée.

Deuxièmement, la longue durée de l'entretien approfondi nous offrait une chance de pouvoir gagner la confiance de la personne, compte tenu de circonstances peu propices: presque toutes les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues avaient été désignées par la direction (elles pouvaient refuser...) et les entretiens se déroulaient sur le lieu du travail! Dans ce contexte, il s'agissait pour nous de persuader chacun et chacune que nous n'allions pas rapporter les confidences reçues, de même que nous devons aussi faire la preuve que nous n'étions pas des consultantes – catégorie honnie!<sup>74</sup> – ce qui n'était pas gagné d'emblée, comme le montre la réponse d'un col blanc à une question portant sur ses réactions au fait que certains employés en feraient trop et d'autres le minimum: « Qui dit ça, la direction? » Voici le dialogue:

109

*« Que pensez-vous d'employés qui, pour consolider leur position dans l'entreprise, accumulent le travail, prennent des initiatives? »*

<sup>74</sup> Il faut dire que militait en notre faveur le fait que nous étions trois femmes à effectuer les interviews, ce qui ne correspond pas (encore) à la composition sociale d'un bureau de consultant actuellement!

R. *Vraiment ?*

Q. *C'est ce qu'on dit !*

R. *C'est ce qu'on dit ! On dit !*

Q. *Est-ce le cas dans l'entreprise ? Vous avez l'air surpris !*

R. *Comment voulez-vous... ? Quelles sources vous donnent cette puce à l'oreille ? Comment pouvez-vous penser que je sache quelque chose ?*

Q. *Non, je ne pense pas que vous sachiez quelque chose. Simplement, vous avez l'air surpris quand je vous dis qu'on dit que les gens en font plus, alors je me demande si c'est votre cas ?*

110 R. *Non, je dis que les gens font semblant de faire plus. Ils disent beaucoup, mais cela, il faut le demander au chef du personnel, il faudrait qu'il regarde. Non, il sait très bien. »  
(Technico-commercial)*

Troisièmement, l'entretien approfondi permet de recueillir autre chose que de l'information superficielle, facilement accessible, mais très « sensible aux pressions de la désirabilité sociale »<sup>75</sup>. De telles pressions ne sont pas à négliger, étant donné le lieu et les conditions de l'enquête, et la tentation d'*en rajouter* dans le sens supposé des attentes de sa direction n'est pas totalement absente des discours :

*« Être responsable c'est quelque chose d'énorme, énorme, énorme. Si je devais jouer le rôle de la mère de famille en plus de ma vie professionnelle et de mon rôle de père [...], j'en serais incapable. Cela serait absolument démentiel ! » (Technico-commercial)*

75 Michelat, G. (1975), « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de Sociologie*, vol. XVI, pp. 229-247 (citation p. 239).

« Un engagement [au travail], c'est l'extrême de la responsabilité. S'engager dans quelque chose, ça veut dire s'engager à fond, c'est-à-dire aller à l'extrême. À la limite, un engagement, c'est: «Je fais des heures supplémentaires, elles sont perdues, tant pis... vous ne pouvez pas prendre de vacances, on a un problème au niveau du service, bon on s'engage encore!» C'est ça un engagement! En fait, c'est vivre pour l'entreprise et non plus pour soi. Un engagement, je pense que c'est un extrême.

Q. Vous vous sentez engagée ou vous sentez avoir des responsabilités?

R. Responsabilités: oui.

Q. Pas engagée?

R. Non. » (Employée)

111

Quatrièmement, l'entretien approfondi laisse la personne s'exprimer, hésiter, revenir sur ses propos, les compléter ou les réfuter, et ainsi saisir ce qui, dans ce moment-là, constitue sa vérité:

« S'engager, c'est quelque chose qu'on décide soi-même, qui ne peut pas être imposé. On s'engage dans son travail parce qu'on aime son travail, parce qu'on le fait comme ça. Prendre des responsabilités... On nous dit de prendre des responsabilités, on n'a pas véritablement de choix dans cette question-là. La responsabilité de faire son travail, ce n'est pas la personne en tant que telle qui la prend, c'est l'entreprise qui la lui donne [...]. Peut-être que cela ne se voit pas apparemment, mais il y a une différence entre faire son travail, assumer des responsabilités en étant engagée et assumer des responsabilités parce qu'on doit les faire. Un jour ou l'autre ça transparait, on travaille de la même façon, mais l'absence de motivation, l'absence d'enthousiasme, l'absence de reconnaissance font que finalement on limite un peu son engagement. Donc l'entreprise a certainement à y perdre... Il y a une forme de

*désengagement subtil qui n'apparaît pas bien sûr, puisqu'il faut toujours montrer qu'on a la même motivation.» (Employée)*

Prendre le temps de penser aussi à une question qui n'est pas facile, laisser la personne passer d'un effet de manches en quelque sorte à une véritable réflexion:

*« La responsabilité, ça veut dire: chaque moment dans les 8 heures, vous devriez être responsable pour votre travail..., vous devriez être responsable de ce que vous dites [...], de ce que vous donnez... »*

*Q. En dehors de l'usine aussi, vous êtes responsable?*

*R. Tout à fait, parce que le travail, c'est une image de la Société (entreprise): si vous envoyez quelque chose qui n'est pas [fait correctement], c'est votre image, donc l'image de la maison qui est [atteinte].*

112

*Q. Donc, la responsabilité consiste à bien faire son travail?*

*R. Et à chaque moment, d'essayer de ne pas faire beaucoup d'erreurs.*

*Q. Est-ce qu'il y a une différence avec le mot engagement?*

*R. Oui.*

*Q. Laquelle?*

*R. Ah!...*

*Q. Bien sûr je vous embête, c'est bientôt fini... Se responsabiliser ou s'engager c'est la même chose, vous m'avez dit...*

*R. Différent.*

Q. *Vous sentez qu'il y a une différence, mais vous n'arrivez pas à l'expliquer ?*

R. *Je n'arrive pas à l'expliquer.*

Q. *Et si je vous dis le mot initiative, est-ce que vous sentez la différence ?*

R. *Responsabilité, initiative, ce n'est pas la même chose.*

Q. *Pourquoi ?*

R. *Parce que pour prendre des initiatives [il faut le faire à propos de] quelque chose dont vous êtes sûr et certain, 100 % juste...*

Q. *Il faut une grande sécurité ?*

R. *Voilà.*

Q. *Et être responsable, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?*

R. *Être responsable, c'est faire. » (Homme, employé)*

Le parti pris méthodologique de laisser une personne s'expliquer le plus librement possible n'est bien sûr pas incompatible avec le souci de chercher à ancrer son propos dans un cadre précis. Dans la mesure où nous définissons la responsabilité comme le produit du processus mental par lequel une personne définit ce à quoi elle s'oblige au travail, il est important de faire le lien avec son activité concrète, ses actes, ses gestes, ses relations, et de saisir les micro-décisions qu'à tout instant et probablement de manière souvent implicite, les cols blancs ont à prendre s'agissant d'élargir, de maintenir ou de réduire leur responsabilité au travail. La citation suivante témoigne de la complexité du processus :

« *C'est difficile à définir, la responsabilité ?*

R. Écoutez, la responsabilité, c'est difficile et ce n'est pas difficile à partir du moment où, par chaque geste que nous faisons chaque jour dans le sens de la direction, des collaborateurs, des collègues, des clients, à partir du moment où on a eu une discussion, que l'on a convenu de quelque chose et que les choses sont claires dans votre esprit, vous avez pris un certain nombre d'engagements. Donc, ces engagements, il faudra les tenir. C'est cela la responsabilité, c'est tenir tous les engagements : petits, moyens, gros, importants, vis-à-vis de tout le monde, vers le haut comme vers le bas, horizontal comme vertical.

Q. Tenir, cela veut dire aussi en assumer les conséquences négatives?

R. Assumer aussi les conséquences négatives, bien sûr. Cela comprend le négatif comme le positif. Les bons jours comme les mauvais jours. Attention ! Je mets toujours une limite : pour autant que ce qui a été promis de l'autre côté soit également tenu. Le phénomène de la réciprocité est super-important quand on parle de responsabilité ou de responsabilisation. Il faut aussi que ce qui vous a été donné comme élément pour fixer les objectifs et tenir vos engagements se maintienne ; et c'est cela qui est très difficile maintenant, toutes les semaines, le terrain, disons la situation, évolue. Parce qu'on vous dit tout d'un coup : « Votre collègue, ici, on lui a donné son congé, est-ce que vous pouvez prendre en charge la tâche dont il s'occupait ? » Et voilà, cela fait encore un et puis après encore un.

Q. D'après ce que vous me dites là, la situation ne permet plus d'être responsable ?

R. Non de moins en moins [...]. Être responsable tient de la réciprocité.

Q. Et si, en face, on n'a pas de réciprocité ?

R. Ce qu'il faut dire quand on est responsable, c'est qu'à un moment donné, quand on n'arrive plus à remplir les missions

*qu'on a prises en charge, être responsable cela veut aussi dire qu'il faut informer officiellement et par écrit son supérieur: «Je ne peux plus prendre en charge.» Moi je le reconnais: il y a certaines choses, ce domaine-là, je ne peux plus, je ne remplis pas mon cahier des charges. [Actuellement], je suis responsable, chef d'un projet d'industrialisation et je suis chef de vente. Mais je suis chef d'un produit d'industrialisation qui prend du temps, il faut faire des séances. On a un peu de peine à avancer parce qu'on a beaucoup de choses en même temps. [Parallèlement], il y a la formation interne, on a un tas de nouveaux produits qui sont sortis: on vient de sortir une monstre documentation et puis on a des problèmes un petit peu à gauche et à droite. Il faut mettre tout cela en route, cela prend beaucoup de temps. Parce qu'indépendamment de cela, les gens téléphonent et vous ne pouvez pas dire: «Je suis aux abonnés absents dès 7h00 le matin.» Moi, mes journées elles commencent à 6h20 le matin et elles finissent je ne sais pas à quelle heure le soir. On ne peut pas toujours dire aux clients, X. est absent. Surtout que j'ai un certain nombre de clients qui sont de la région où j'habite [...] et dont je m'occupe particulièrement. Je ne peux pas faire autrement, car c'est des gens que je connais et leur argument c'est la notion de la proximité: comme le représentant habite [plus loin], ils me disent: «C'est stupide de le faire venir de loin, alors que tu habites à côté; tu connais les problèmes régionaux et puis on aimerait te donner ceci ou cela.» Ils savent que je connais particulièrement bien la concurrence et les produits.»*  
*(Technico-commercial)*

115

Dans cette citation sont entremêlées trois des thématiques qui forment la responsabilité et qui nous ont servi de fil conducteur pour l'analyse: de quoi est-on responsable; jusqu'où porte-t-on le souci de son travail; à qui rend-on des comptes? On constate, à la lecture de l'extrait d'entretien ci-dessus, que notre interviewé s'estime responsable de «tous» ses engagements, sans beaucoup de restriction; il porte le souci de son travail jusque dans sa vie privée, mélange amis, voisins et clients; ces derniers étant les instances auxquelles il estime avoir des comptes à rendre.

C'est en suivant ces trois thématiques que nous avons construit une partie de notre grille d'entretien, puis analysé les propos des cols blancs.

## DE QUOI EST-ON RESPONSABLE ?

Pour trouver, venant des cols blancs, une réponse à cette question, nous leur avons demandé de parler de deux aspects de leur travail.

Le premier aspect consistait à décrire son travail dans ses grandes généralités ainsi que les *objectifs* que la personne se fixe à travers cette réalisation. Nous avons ainsi recueilli auprès des 100 cols blancs un maximum d'informations concernant l'*ampleur* du travail dont ils se chargent et/ou pensent devoir se charger.

116 Le second aspect de la question consistait à demander aux cols blancs d'établir une sorte de bilan des ressources personnelles mobilisées au travail. Pour l'établissement de ce bilan, nous leur avons demandé de faire la liste des *qualités personnelles* qui sont à leurs yeux indispensables pour réaliser leur tâche (« Quelles sont, à votre avis, les qualités qu'on attend de vous dans cette entreprise ? »), cela afin d'avoir une idée de leur *implication* au travail (être capable d'initiative ou obéir aux ordres renvoyant à des types d'implication bien différents). Précisons ici que le terme « qualités personnelles » dont il est fait usage ici n'a que peu à voir avec la notion de « qualification » attachée à une fonction ou à une position dans l'entreprise, mais renvoie à des manières de faire et d'être, un état d'esprit que le salarié et la salariée considèrent être des ressources mobilisables pour accomplir correctement leur travail. Il va donc sans dire que nous explorons la subjectivité des cols blancs et donc, si les qualifications constituent une base matérielle d'importance, elles ne sont pas le cœur du questionnement. Celui-ci est alimenté par le sens que l'employé donne au travail et l'implication qu'il y met. Cette part de subjectivité semblera dérisoire face aux contraintes objectives de l'emploi, mais elle est centrale en tant qu'élément constitutif majeur de la mobilisation au travail, puisqu'elle est la déclaration d'intention d'un sujet qui définit ce qu'il juge de son devoir de faire.

À l'analyse des entretiens, dans un premier temps, nous avons systématiquement, pour chaque personne interviewée, fait l'inventaire des tâches et objectifs définissant l'ampleur du travail d'un côté, des qua-

lités mobilisées pour le faire, de l'autre. Dans un second temps, nous avons constaté l'existence de logiques associatives<sup>76</sup> entre les uns et les autres. Elles sont au nombre de quatre<sup>77</sup>, que nous résumons brièvement :

Dans la *première*, l'objectif que se donne la personne se décalque en quelque sorte de l'objectif général de l'entreprise : intérêts de la personne et de l'entreprise sont comme confondus, pour un temps du moins. Pour cette personne, accomplir sa tâche est une aventure qui n'a rien de solitaire, c'est un projet collectif, mené par un groupe discipliné (« Quand on est dans une entreprise, on travaille pour son entreprise, on la défend », nous affirme une employée). Les qualités propres à permettre la participation à cette aventure collective sont en priorité : l'« esprit maison », c'est-à-dire l'ensemble des attitudes consistant à se comporter au travail de manière à être en phase avec la culture de l'entreprise ; le « rigorisme », qui exprime le fait d'agir et penser avec une certaine dose de fermeté, d'honnêteté et d'austérité ; la « capacité de motiver » est le terme exprimant les attitudes propres à entraîner la mobilisation des autres et

117

– pourquoi pas ? – leur enthousiasme : « De plus en plus, un cadre [...] pour moi, il a un rôle d'animation. Mais plus : il faut qu'il soit visionnaire sur le job qu'il a, sur ce qui va se passer demain, sur les gens avec qui il travaille. » (Cadre animateur)

Ce type d'association regroupe des personnes très mobilisées et très concernées par l'entreprise vue comme un monde en soi.

La *deuxième* logique associative intègre un objectif qui témoigne d'un fort attachement au travail, plus qu'à l'emploi. Le travail se conçoit comme un engagement total, susceptible de se déployer partout, bien au-delà d'une entreprise en particulier, ainsi que l'explique ce cadre expert : « Vous ne pouvez pas être fonctionnaire ici, parce que vous aurez une question aujourd'hui, et demain, ce sera une autre [...]. Je peux aller travailler dans le Sri Lanka ou en Suisse alémanique ; d'ailleurs, je n'ai

<sup>76</sup> Une analyse de contenu systématique des 100 entretiens nous autorise à affirmer que non seulement il existe des logiques associatives entre un objectif et un ensemble de qualités spécifiques, mais aussi que certaines, deux, voire trois de ces qualités sont exclusivement associées à un et un seul objectif. Autrement dit, certaines qualités sont exclusives, la présence de l'une exclut systématiquement l'autre.

<sup>77</sup> Un tableau récapitulatif figure ci-après (p. 120).

pas hésité à venir ici. » À une vision si générale est associée une vaste palette de qualités: d'une part, une sorte de souplesse intelligente, sous forme de *volonté d'adaptation*, qui suppose une personne ouverte au changement plutôt que routinière, et sous forme d'*esprit d'éveil* pour capter l'information, être attentive aux événements; d'autre part, une forte aptitude à savoir et pouvoir infléchir le cours des choses, ce qui suppose: *maîtrise* personnelle, capacité d'affronter l'aléa, optimisme, *capacité de décider* dans l'action, le tout s'accompagnant d'un *sens de la communication* et du *contact*:

« Les qualités qu'on attend de nous aujourd'hui, je crois que c'est [...] avant tout, savoir gérer son temps, je crois qu'aujourd'hui c'est vraiment le point crucial. Et savoir se reconvertir, aller à l'essentiel [...], être capable d'un discernement supérieur à celui qu'on a aujourd'hui [...]. Cette reconversion, à mon avis, elle est nécessaire et obligatoire, mais elle n'est pas évidente [...]. J'ai maintenant vingt-cinq ans d'activité professionnelle, je m'estime encore jeune et capable, mais ce n'est quand même pas évident, parce qu'on s'aperçoit que dans [le travail] courant, tout à coup, on refait des choses qu'on devrait peut-être savoir oublier, entre guillemets, ou savoir faire différemment... Et je crois que c'est ça qu'on attend de nous avant tout: discernement, responsabilisation avant tout, délégation. » (Cadre expert)

118

La troisième association se caractérise par l'objectif d'acquérir et d'exercer un métier dans un grand souci de professionnalisation et d'auto-protection: « aller jusqu'au bout de la tâche », « ne pas se faire prendre en défaut », « ne pas donner prise aux remarques de la direction » sont autant de raisons de construire des niches pour s'y réfugier dans l'espoir d'y trouver une certaine protection. À cet objectif sont associées des qualités spécifiques qui sont de l'ordre de l'expertise: une bonne part d'*efficacité* (rapidité, précision et logique) dans l'exécution du travail et le *sens de l'organisation*:

« Il faut être ordonnée, logique; il faut arriver à assimiler pas mal d'informations en même temps et ne pas être sujette au stress.

*Dès qu'on commence à se stresser, à mon avis c'est fini. Il faut être assez claire et concise. Si l'on donne des informations brouillons, vu qu'on est la base, derrière cela va patauger et cela [nous] revient comme une montagne. Rapide? Pas forcément, parce que je ne dirais pas qu'on est sous pression constante, il y a des pics comme partout.» (Technico-commerciale)*

La quatrième logique associative repose sur un objectif relativement formel, exécuter systématiquement et successivement tâche après tâche. Cela suppose, dans l'esprit de la personne, de visualiser le travail comme une série d'actes et de gestes relativement circonscrits, avec un début et une fin prévisibles, voire visibles ou palpables :

*« Que l'un ou l'autre [collègue] m'appelle pour me donner quelque chose à faire, si je peux [...] j'arrête ce que je fais et je vais faire le travail qu'il me demande. » (Employée)*

119

Les qualités spécifiques associées à cette conception sont essentiellement de deux types : d'une part, la personne doit faire preuve de *souplesse*, autrement dit, elle est censée savoir se plier aux circonstances et à ce que d'autres lui demandent :

*« Il faut être très disponible [...] et puis soigneuse, on va dire intelligente. Je veux dire, il faut qu'on fasse son travail correctement [...]. Il faut savoir gérer son travail en fait : moi je sais que pour telle date je dois avoir rentré un maximum de bulletins, qu'à telle date je dois rendre les chiffres pour M. X., donc il faut que je m'organise. » (Employée)*

D'autre part, elle se doit de posséder une bonne dose de *civilité* consistant à être agréable avec autrui, à calmer le jeu, à maintenir la bonne ambiance :

*« Je suis assez... assez souple, moi, de caractère. Donc, je me fais... à tout le monde » ; « le problème, c'est que j'ai envie de plaire à tout le monde. » (Employée)*

Le tableau ci-dessous offre une vision synthétique des associations qui viennent d'être décrites. Il restera à définir, au chapitre suivant, leur place dans la définition de la responsabilité des cols blancs.

#### PERCEPTION DES QUALITÉS ET DES OBJECTIFS DU TRAVAIL PAR LES COLS BLANCS

Ressources Objectifs	Identification à l'entreprise	Personnalisation du travail	Profession- nalisation	Exécution des consignes
Qualités exclusives	Esprit maison Rigorisme Capacité de motiver	Volonté d'adaptation Esprit d'éveil	Efficacité Sens de l'organisation	Souplesse Civilité
Qualités communes	Maîtrise Capacité de décider Sens de la communication Sens du contact	Maîtrise Capacité de décider Sens de la communication Sens du contact	Diligence  Confidentialité	Diligence  Confidentialité

#### JUSQU'OUÛ PORTE-T-ON LE SOUCI DU TRAVAIL ?

120

Les objectifs que se fixent les cols blancs sont donc divers et les ressources personnelles jugées nécessaires pour les atteindre, variées. Quelle place cela prend-il dans la vie d'une personne ? Autrement dit, est-ce que le travail déborde sur la vie privée ? Certes, nous pourrions ici aussi nous contenter de déduire la réponse à cette question sur la base de la fonction occupée : de la part d'un cadre, les heures supplémentaires ne sont que la traduction de son engagement à l'entreprise. Mais, répétons-le, notre curiosité va au-delà de cette vision formelle du travail pour tenter de capter, auprès de chaque personne, comment elle exprime son souci du travail et dans quelle mesure ce souci se répercute dans sa vie privée.

Dans le droit des contrats, une distinction s'est progressivement opérée entre deux genres d'obligations<sup>78</sup>, l'obligation de diligence et celle de résultat. L'obligation de diligence suppose que la partie débitrice d'un contrat se trouve dans un « état de tension morale »<sup>79</sup> tel que cela l'amène à tout mettre en œuvre pour respecter son engagement, sans que, pour autant, l'absence de résultat soit interprétée comme un manquement

78 Mazeaud, H. (1978), *Leçons de droit civil*, Paris: Éditions Montchrestien.

79 Fauconnet, P. (1920), *La responsabilité. Étude de sociologie*, Paris: Alcan.

au contrat. C'est le cas, par exemple, d'un médecin qui a l'obligation de soigner son patient au mieux, de tout faire pour l'amener à la guérison, sans pour autant être condamné s'il n'y parvient pas. Dans l'entreprise, l'obligation de diligence suppose un employé en éveil, tendu par l'effort de bien interpréter les consignes (et pas seulement de les exécuter), de prendre des initiatives, d'exercer son esprit critique ou encore de développer son employabilité :

*« L'éveil quotidien, scruter l'environnement du marché, le positionnement de [l'entreprise] par rapport à la concurrence [...] rentabiliser beaucoup mieux chaque franc, investir dans la promotion, c'est une chose, mais ce n'est qu'une des composantes. Ce qu'on attend de moi, c'est l'éveil, être alerte. Éviter le fonctionnariat, utiliser les petites branches qui peuvent nous profiter dans la routine des choses. Le mot routine est dit, mais utiliser cet élément-là uniquement dans les créneaux un peu habituels, ne pas se cantonner là-dedans. Se remettre en question tout le temps ! »*  
(Technico-commercial)

121

L'obligation de résultat, quant à elle, mobilise plus qu'une intention ou de la bonne volonté puisqu'elle implique d'arriver au but que se sont donné des cocontractants comme, par exemple, traiter un nombre précis de dossiers dans un temps donné. Mais, dans la mesure où ce but n'est pas – n'est plus ? – simplement fixé, mais à définir (travail par objectifs, par projets), il s'impose de plus en plus douloureusement aux salariés de l'entreprise contemporaine :

*« On a des échéances qui ne sont pas toujours judicieuses, mais on n'a pas le choix, c'est le client qui vous impose de remettre une offre pour 2, 3 ou 4 millions pour tel jour à telle heure [...]. Ce matin, j'avais une offre: il fallait la remettre le 16, donc aujourd'hui, jusqu'à midi. Alors vous calculez que le 15, c'était le dimanche et le 14 samedi, donc il y a deux jours [de délai]. C'est de la poudre aux yeux, ça [...]. On donne des rentrées d'offres pour un lundi à dix heures, donc c'est une forme d'escroquerie, ça, et on le sait pertinemment [...]. Lorsque vous ne remettez*

*pas l'offre à l'heure, on vous élimine. Donc c'est aussi un moyen d'éliminer des gens des sociétés.» (Cadre expert)*

À ces deux obligations classiquement constitutives de la responsabilité, s'ajoute maintenant, contextes à risque obligent, celle de précaution<sup>80</sup>. Selon le philosophe Hans Jonas, cette obligation fonde la « responsabilité de notre temps », soucieuse des générations à venir, tendue vers le futur, prospective plutôt que rétrospective. Dans sa traduction pragmatique, elle suppose, lorsque les situations sont caractérisées par des incertitudes scientifiques, techniques ou économiques, d'établir des procédures d'évaluation et de gestion des risques. Comme l'activité industrielle et économique de l'entreprise contemporaine comporte des risques, ses « responsables » sont censés les cerner, les soupeser et les éviter. Dans les contextes restructurés, l'obligation de précaution se traduit entre autres, au plan de l'organisation générale, par l'installation des « systèmes qualité » : l'exigence de contrôle, de traçabilité des produits, vise à se prémunir contre l'aléa lié à des productions défectueuses ou à des décisions erronées.

122

*« Si je calcule mal... si j'estime mal mes produits, on va les vendre mais on va perdre de l'argent. Donc il y a 110 personnes ici qui n'auront rien dans six mois. » (Cadre expert)*

Anticiper est, de plus en plus peut-être, une composante de l'obligation au travail. Elle exige des cols blancs, outre l'approfondissement de leurs connaissances, un système interne d'alerte constant.

*« [On attend de moi] la faculté de prévoir : il y a énormément de prévisions. Aujourd'hui on ne vit plus au jour le jour, il faut prévoir demain [...], gérer demain : comment va-t-on payer nos fournisseurs et allons-nous [être payés par] nos clients [...] ?*

80 « Le principe de précaution est une approche de gestion des risques qui s'exerce dans une situation d'incertitude scientifique. Il se traduit par une exigence d'action face à un risque potentiellement grave sans attendre les résultats de la recherche scientifique. » Information personnelle, donnée par Lascoumes P., coauteur avec Callon, M. et Barthe Y., de l'ouvrage déjà cité, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*.

*On pense bien qu'ils vont nous payer, mais il faut prévoir que dans deux ou trois semaines, je vais encaisser tant de francs français, je vais avoir besoin de tant de dollars [...], il faut peut-être les changer trois semaines à l'avance, dire au banquier dans trois semaines: «Je ne vous demande pas des francs français, mais j'aimerais des dollars à la place.» Des fois cela marche et des fois cela ne marche pas, parce que le client ne nous a pas payés et il faut rectifier rapidement, ouvrir le compte avec une autre devise [...]. Il faut être assez anticipateur.» (Cadre expert)*

Diligence, résultat et précaution ne sont certainement pas séparables, ni incompatibles; ces obligations forment un ensemble composite que la personne articule, traduit à sa manière. Si chacune d'elles pressent bien qu'elle est censée à la fois tendre à l'accomplissement de la tâche, viser des résultats et prévenir le caractère aléatoire de son activité, aucune, pour des raisons qui ne sont pas que d'ordre personnel, ne mettra le même sens, ni ne donnera le même poids à ces trois obligations. Celles-ci pèseront donc très différemment sur le cours de la vie personnelle et nous pouvons en prendre la mesure par l'examen des limites que les salariés mettent à leur activité: refuser (ou non) de faire des heures supplémentaires, ne faire que ce qui est strictement obligatoire; refuser (ou non) de prendre du travail à la maison; faire le vide dans sa tête, ne plus penser au travail une fois franchie la porte du bureau, ou en parler à ses proches, y penser la nuit, durant les moments de loisir, etc. Ici, les cols blancs présentent, dans leurs récits, une vaste palette d'attitudes.

123

Il y a les personnes qui sans aucune hésitation parviennent à limiter leur activité, tel ce technicien qui «dort très bien... je ne veux pas dire que je m'en fous, ce n'est pas vrai, mais j'arrive [à oublier mon travail]».

Il y a celles pour qui c'est plus compliqué:

*«Pour moi, le travail n'est pas la chose la plus importante, si je pouvais travailler moins, je le ferais. Le travail, c'est un salaire [...]. On me reproche de ne pas aller assez lire le tableau d'affichage, de ne pas me mêler de la vie de l'entreprise. Moi, j'arrive, je travaille, je pars.» (Employée)*

Et celles pour qui réduire son investissement est de l'ordre de l'impossible :

*« Dix heures par jour, c'est [ma] moyenne. Non payées [rire], même pas compensées : je ne pourrais pas, parce que je n'ai pas le temps. J'ai toujours travaillé, parfois 9-10 heures par jour [...] mais pas le samedi et le dimanche. Maintenant, c'est aussi le samedi et le dimanche [...]. À un certain moment, on travaillait tous les samedis et les dimanches. Après trente-cinq ans [dans la même entreprise], on ne sépare plus [vie privée et travail]. »*  
(Cadre experte)

Enfin, il y a celles qui estiment ne pas avoir besoin de distinguer entre vie privée et vie publique :

124

*« Moi, je suis entièrement libre ici. D'ailleurs, dans le contrat, j'ai pleine liberté de temps. Je pourrais même – je peux – rentrer le mercredi chez moi et revenir le jeudi. Si je dois partir – par exemple ce soir j'ai un rendez-vous à 18h30, je vais partir avant – je peux me le permettre »* (Cadre expert).

*« À mon mariage, ma collègue est invitée au souper ; à l'apéro, j'ai invité 25 personnes du département des matériaux [...]. Et en plus, je m'occupe de l'équipe de football [de l'entreprise] : on a une soirée pizza entre tous. »* (Employée)

L'intensité avec laquelle un col blanc entreprend sa tâche peut donc se lire dans le degré d'étanchéité et de stabilité de la frontière entre vies personnelle et professionnelle, compte tenu de leur étroite imbrication. Car la question est bien de savoir comment chaque personne pense être en mesure de limiter le débordement du travail sur sa sphère privée. Pour certaines, contrairement à l'auteure de la citation précédente, cela commence par une stricte séparation des relations :

*« Il ne me viendrait pas du tout à l'idée d'emmener des collègues chez mes amis, en privé ; ça je ne veux pas ! Comme ça, je ne mélange*

*pas du tout [...] Je pense que c'est mieux, parce que, comme ça, ils ne peuvent pas tellement jouer là-dessus [...].» (Cadre experte)*

Le plus grand problème que rencontrent les cols blancs pour se protéger ne réside toutefois pas dans le danger qu'ils courent en parlant de questions privées au bureau, mais bien dans l'idéologie de la responsabilité véhiculée par le management. Celui-ci n'attend pas seulement des salariés qu'ils laissent leurs soucis personnels à l'extérieur de l'entreprise mais aussi qu'ils n'oublient pas le travail, même en congé, et qu'ils en ramènent les soucis chez eux :

*« Quand j'étais en mécanique, je pouvais me permettre [d'oublier le travail à la fin de la journée]. Par contre, maintenant, je ne peux plus tellement, parce que le vendredi on me pose un problème et le lundi il faudrait que j'aie la réponse. Donc je n'ai pas le choix, je le fais à la maison. Et puis, avec mon amie, on essaie de parler des problèmes qu'on rencontre au travail, autant les choses positives que négatives. Ce que j'essaie de ne pas faire, si je suis fâché au travail, c'est d'arriver fâché à la maison [...]. Si je suis vraiment tendu au travail, que je suis fâché, je vais essayer d'aller faire du sport pour me relâcher avant d'arriver à la maison. Ce n'est pas à [mon amie] de payer la nervosité que j'ai acquise au travail. Par contre, parler de son travail à la maison, je crois que c'est quand même une bonne chose. » (Technicien)*

125

*« Même la nuit, je me fais des bouts de billets, des choses comme ça, mais c'est à moi, c'est là-dedans. J'ai sûrement un billet là, j'ai toujours un billet et c'est réciproque : si dans le travail je n'arrive pas à penser à quelque chose, je me fais un billet pour la maison, mais ce n'est pas du travail que je prends à la maison, c'est juste une petite passerelle entre les deux. » (Technico-commercial)*

Savoir ou vouloir mettre des limites, la manière de les mettre, la capacité de protéger la vie privée, ce sont autant d'indicateurs qui définissent la prise de responsabilité des cols blancs. Nous y reviendrons. Mais

passons à la troisième et dernière question permettant de circonscrire la responsabilité.

## À QUI REND-ON DES COMPTES ?

Selon le droit des contrats, la responsabilité lie réciproquement la personne salariée et son employeur sous l'égide de la loi, qui garantit les engagements. La responsabilité se pose donc toujours en référence à une extériorité et il s'agit là d'un élément crucial susceptible de maintenir constant le sens de l'engagement des gens. Mais peut-être n'est-ce pas le seul : notre hypothèse, au début de la recherche, était en effet que, dans la conscience des cols blancs, le sens de l'engagement n'est pas uniquement porté par la légalité, mais en référence à des instances (une collectivité, une personne, une institution) probablement plus hétéroclites. Si la légalité, associée au salaire et à la crainte du licenciement, motive le fait de continuer de travailler, ce sont d'autres instances, plus personnelles, plus proches, qui motivent de continuer de bien travailler, même dans de mauvaises conditions :

126

*« On doit travailler en assumant les responsabilités qu'on nous donne sans avoir le choix. Le choix qu'on a, par contre, c'est d'assumer avec engagement ses responsabilités ou de les assumer comme ça. Peut-être que ça ne se voit pas, apparemment, mais il y a une différence entre [...] assumer des responsabilités en étant engagé et assumer des responsabilités parce qu'on doit le faire. » (Employée)*

À l'heure des fermetures d'entreprises et des licenciements en masse, dans un climat valorisant la réussite individuelle, constater comme nous l'avons fait qu'une bonne part des gens continuent de se sentir responsables et, en quelque sorte, loyaux à l'égard de leur entreprise, n'est pas sans nous surprendre. Compte tenu du contexte, ils et elles sont étonnamment peu nombreux à ne « rouler » que pour eux en ne pensant qu'à leurs propres intérêts, et à justifier le soin mis à l'accomplissement de leur tâche par des loyautés multiples. Nous avons donc tenté de les mettre en évidence, ce qui n'est pas simple car la multiplicité, mais aussi la fragilité et l'instabilité des appartenances sociales de l'individu contemporain

suscitent des loyautés concurrentes, voire interchangeables à plus ou moins court terme. Pour cette mise en évidence, la question suivante a été posée aux cols blancs : « Chacun, chacune, salarié-e d'une entreprise, doit répondre de son travail devant quelqu'un : rendre des comptes à son supérieur, être loyal-e face aux collègues, ne pas décevoir les personnes qu'on aime ou qu'on estime, à l'extérieur. Quelles sont, en ce qui vous concerne, les personnes que vous vous sentez, moralement, un peu dans l'obligation de ne pas décevoir, dans l'entreprise comme à l'extérieur ? » Malgré une formulation maladroitement naïve n'a pas manqué d'en faire sourire plus d'un et malgré le fait que des réponses sérieuses auraient exigé bien plus de temps que ce qui nous était imparti, la centaine de réponses nous a toutefois laissé entrevoir l'existence de quatre instances de références, de la plus « intégratrice », à la plus « atomisante », au nom desquelles les cols blancs se responsabilisent.

La plus intégratrice est incontestablement l'*entreprise* envers laquelle la loyauté du col blanc s'exprime notamment en adoptant la culture d'entreprise, et en éprouvant une certaine fierté éprouvée à travailler pour la marque ou à défendre le produit :

127

*« Je ne pourrais jamais travailler dans une entreprise qui fabrique des armes de guerre ou aussi des cigarettes... je dois vraiment pouvoir m'identifier à l'entreprise, avec les produits qu'elle fabrique. » [Cadre expert]*

« On ne crache pas dans la soupe », nous affirme cet employé, tandis qu'un cadre animateur pense « que l'entreprise est un peu à nous, à moi, alors je me bats comme si c'était la mienne ». En définitive :

*« Quelque part, on se sent responsable de l'image de l'entreprise pour laquelle on travaille. Alors, dans son for intérieur, même si on se dit : « Bon, je ne suis pas responsable personnellement pour telle chose bien précise », on est quand même gêné et on se sent un peu coupable. Alors c'est une réaction, je dirais normale, de refuser la réalité [...] quand on vous dit : « La boîte pour laquelle tu bosses, elle ne vaut rien. » Ça ne fait pas plaisir de l'entendre et encore moins de l'accepter. Et d'autre part [...] on a un peu*

*tendance à vouloir laver son linge sale en famille, c'est-à-dire que les problèmes, on les connaît, on sait qu'ils existent et on va essayer de les régler en interne. Mais c'est évident que, je ne sais pas moi, quelqu'un qui travaille pour une boîte comme Coca-Cola, je ne sais pas comment il s'identifie par rapport à [elle]. Mais il aura choisi peut-être d'aller travailler chez Coca-Cola parce qu'il sait d'avance que c'est une marque qui est reconnue et qui est critiquable peut-être pour certaines choses, mais en tout cas pas pour l'image qu'elle donne.» (Cadre animateur)*

128 L'entreprise est vécue comme « une grande famille » qui suscite, comme le dit cet employé, des loyautés multiples, « en dessus et en dessous, du plus important au moins important, ami ou partenaire, le but c'est de ne pas décevoir, de respecter l'autre ». Cela est-il toujours payé de retour ? Rien n'est moins sûr et même, si l'on s'étonne que de telles manifestations de loyauté perdurent alors que l'entreprise se révèle souvent maltraitante pour ses salariés, force est de constater qu'elles existent bel et bien, et que le hiatus flagrant entre leur attachement à un univers de travail et son absence de réponse positive constitue une des causes importantes de la souffrance au travail<sup>81</sup>. Comme en témoigne ce cadre expert : « [Je n'arrive pas] à m'en foutre : même si demain je n'étais plus là, j'aurais envie que cette entreprise, dans dix ans, vingt ans, soit encore là. »

Le *groupe* constitué par les collègues organisés en équipe autour d'un projet ou partageant le même espace de travail, constitue une autre instance qui suscite des expressions de loyauté de la part des cols blancs. Le déclencheur de l'engagement est ici d'ordre plus personnel, à base d'affinité et de solidarité, dont l'objectif est le maintien de la cohésion : bien faire son travail se justifie en premier lieu au nom de l'entraide entre les personnes (« Même si c'est un directeur, il est super-sympa, il m'arrange, je l'arrange, on s'arrange », nous dit cette employée) ; il s'agit de « faire des contents » (cadre expert), de former « une bonne équipe » (employée) ou encore de ne pas être « toute seule », isolée dans l'univers de l'entreprise (employée).

81 Déjours, Ch., *op. cit.*

Les deux autres instances, nettement plus individualisées, au nom desquelles le col blanc légitime de bien faire son travail sont, d'une part, une autre *personne* – patron, chef, parents, professeur – et, d'autre part, le *métier*, la communauté symbolique. Dans le premier cas, la loyauté découlera d'une affection particulière, d'une reconnaissance à l'égard de quelqu'un qui a compté ou compte encore dans la vie du col blanc ou aussi d'un amalgame entre loyauté et soumission à l'égard de la hiérarchie, ce qui fait « un tas de monde, disons tous les chefs de service, tout ce qui est en dessus encore » (employée). Dans le second cas, la loyauté est celle du salarié, de la salariée pour qui seules comptent l'image du métier et la communauté symbolique des professionnels : bien faire son travail se justifie en regard de cette image, et non pas de l'entreprise dans laquelle on l'exerce ou les collègues avec lesquels on travaille.

Ces quatre instances devant lesquelles, par loyauté, par sentiment d'appartenance, les cols blancs nous disent répondre de leurs obligations ont été à peine esquissées pour les raisons que nous avons données plus haut. Mais les ébauches indiquent que répondre de son travail devant quelqu'un reste une réalité qui fait sens pour les personnes, prouvant, s'il le fallait encore, que les motivations du travail ne se cantonnent pas, loin de là, à une pure rationalité (objectif de carrière, salaire), et répondent à des mécanismes psychologiques et sociaux complexes. La responsabilité de bien faire son travail se pose aussi en regard de contingences extérieures à l'entreprise : la famille, le couple, les amis certes, mais aussi, par exemple, les sphères quasi professionnelles du bénévolat ou du sport.

Dans ce chapitre ont été décrits les différents éléments de l'engagement des cols blancs (de quoi est-on responsable, jusqu'où l'est-on et devant qui?). Il est temps maintenant de montrer qu'ils s'articulent les uns aux autres de manière à composer des modèles cohérents de responsabilité au travail. Ce sera l'objet du prochain chapitre.



## LA RESPONSABILITÉ DANS L'ENTREPRISE

### QUATRE MODÈLES DE RESPONSABILITÉS

131

**A**près avoir insisté sur la complexité des éléments à l'œuvre dans le processus de responsabilisation des cols blancs, nous prenons de la hauteur et tentons de dessiner les logiques d'ensemble qui sont à la base de l'organisation de ces éléments, ce qui nous amène à dégager, sous forme de modèles, les profils que prend la responsabilité dans les bureaux. Précisons qu'il s'agit de modèles mutuellement exclusifs, induits et construits sur la base de l'analyse des entretiens.

L'analyse du discours des cols blancs met en effet au jour quatre manières de concevoir la responsabilité, liées deux par deux par un certain nombre d'aspects convergents et complémentaires, ce qui justifie que nous les présentions sous forme de « paires ». La première paire, nous le verrons, est familière, elle traduit des styles d'engagement au travail typiques de la culture de l'entreprise taylorisée, ce sont les responsabilités que nous appelons « conquérante » et « formelle ». La seconde paire est moins connue, préfiguration d'une culture de l'engagement dans le cadre de systèmes qui s'adaptent aux risques inhérents à l'activité économique et productive. Il s'agit des responsabilités que nous appelons « panoramique » et « sectorielle ».

## RESPONSABILITÉS « CONQUÉRANTE » ET « FORMELLE »

« Je crois que l'entreprise est un peu à nous, à moi, alors je me bats comme si c'était la mienne. » (Cadre animateur)

« Dans une [entreprise], il faut quand même être correcte... il y a une hiérarchie... il ne faut jamais court-circuiter les gens. » (Technico-commerciale)

La responsabilité « conquérante » est une manière de désigner l'engagement au travail en fonction d'un objectif explicite, fondre son destin personnel et celui de l'entreprise, en être partie prenante. C'est d'ailleurs face à l'entreprise en tant que communauté (certains parlent de famille) que le col blanc, tel un entrepreneur, se sent engagé et loyal. Il ne se perçoit pas comme un simple salarié, mais comme une personne en mesure, tout à la fois, de *relever des défis* et de *tirer à la même corde*. Car les obligations que sous-tend ce genre d'objectif sont vastes : *aller jusqu'au bout* de projets définis comme des ordres de marche, voire des missions dont la charge est illimitée ; elles sont portées par une personne obnubilée par le souci d'aboutir à des résultats concrets.

132

Lorsque les problèmes de l'entreprise deviennent un peu les siens propres, cela fait éclater les frontières de la vie privée mais n'annule pas la nécessité pour le « conquérant » de s'épancher dans un cadre privé – foyer, famille – qui absorbe ses soucis. On pressent bien là combien cette responsabilité est traditionnelle au sens où elle suppose la dichotomie et la soumission de l'instance privée aux impératifs publics, professionnels.

Pour faire son travail à son idée, le « conquérant » estime devoir mobiliser un certain nombre de ressources personnelles qui sont principalement : l'*esprit maison*, manière d'être en phase avec la « philosophie » de l'entreprise ; une forme de *rigorisme* pour la défendre honnêtement ; une bonne *maîtrise de soi* aussi, nécessaire pour résister sans découragement aux tumultes de l'organisation. Il s'agit de surcroît d'être *capable de motiver* les gens, de posséder un *sens de la communication* pour créer de la confiance et de la cohésion de groupe, et aussi le *sens du contact*, indispensable dans un monde où le client est prioritaire. Toutes ces qualités

sont revendiquées par les tenants de la responsabilité « conquérante », mais celles qui la qualifient sont l'*esprit maison*, le *rigorisme* et la *capacité de motiver*, qui sont les qualités du chef traditionnel, au sens où elles allient compétence et charisme. Ces qualités témoignent d'un fort attachement à l'entreprise, attachement et loyauté dont la direction pourrait se sentir redevable. Dans un contexte de restructuration, est-ce toujours souhaité? C'est une question qui se pose et sur laquelle nous reviendrons.

Nous avons là, pour résumer, un sens de la responsabilité relativement étendu puisqu'il suppose de la personne qui l'assume de répondre à des obligations de résultat, et non des moindres: améliorer la productivité et le chiffre d'affaires de son entreprise. Cela implique un souci de diligence quasi illimité, mais qui reste cependant focalisé sur l'obtention d'un résultat. Dans une certaine mesure, on pourrait dire que l'objectif reste maîtrisable puisqu'il s'évalue à ce qui est fait, sans comporter, en plus, un souci de précaution. Toutefois, cette responsabilité témoigne d'une loyauté indéfectible du col blanc à son entreprise: répondre de ses actes, dans ce cas, c'est agir de manière à ce que l'entreprise soit respectée, protégée, avantagée, via la défense de la marque et du produit, l'expression de fierté liée à l'appartenance à une « maison » (« Je suis un X. », au sens où « Je suis une Moulinex ») ou par principe (« On ne crache pas dans la soupe »). L'entreprise est un univers en soi, dont on adopte la culture.

Autre figure, complémentaire de la responsabilité « conquérante », la responsabilité « formelle » propose une vision de l'engagement au travail qui se donne pour objectif de répondre aux directives, d'exécuter une tâche en conformité avec ce qui est prescrit. La personne estime bien faire son travail lorsqu'elle fait ce qui est indiqué dans son cahier des charges ou dans le règlement, pour peu que ces derniers contiennent ces précisions, ce qui n'est pas toujours le cas (« Je ne sais pas ce qu'on veut de moi »). Une omission dans le règlement, un surcroît de travail, du flou dans la manière de donner une directive sont autant d'imprévus imposant une tension interne que les gens estiment ne pas relever du champ de leurs obligations. En effet, leur sentiment de responsabilité est ancré dans une obligation centrale, celle de résultat qui, contrairement au modèle précédent, est relativement modeste puisqu'elle consiste à exécuter une tâche prescrite et circonscrite à des limites précises, qui ne

s'étendent pas au-delà du temps de travail légal et de la porte de l'entreprise. La responsabilité ainsi définie ne profane pas la sphère privée, au sens où la personne estime pouvoir cesser d'y penser une fois la porte de l'entreprise franchie. C'est même là un de ses avantages.

Mais cette responsabilité n'est pas sans exiger des ressources personnelles de la part des individus qui estiment devoir faire preuve, pour satisfaire aux exigences du modèle, de trois qualités typiques : de la *souplesse*, afin de se plier aux exigences imposées par l'autorité ou aux circonstances ; de la *diligence*, pour accomplir avec conscience son travail, et beaucoup de *civilité* de manière à se montrer agréable aux autres, solidaires aussi. Ces qualités définissent une personne pour qui la disponibilité envers autrui, les petites solidarités informelles témoignent de l'engagement au travail. Priorité est donc donnée au privé de deux manières : à l'intérieur de l'entreprise, où bien faire son travail c'est aussi faire plaisir, aider, faire que ça roule et développer de faibles solidarités entre collègues ; à l'extérieur, où la vie privée prime.

134 Le sens de la responsabilité est ici circonscrit à des tâches précises effectuées durant les heures légales du travail. C'est une responsabilité conditionnée par la vie privée : la possibilité, par exemple, de développer des relations personnelles satisfaisantes, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur définit les contours et l'ampleur de l'implication de la personne.

## RESPONSABILITÉS « PANORAMIQUE » ET « SECTORIELLE »

*« J'en ferais plus si je n'étais pas marié, père de famille, à la limite je risquerais d'en faire plus... si personne à la maison ne me disait : < Tu pourrais rentrer à des heures correctes. » (Cadre expert)*

*« J'aimerais surtout que ce que je fais soit perçu comme quelque chose qui est bien fait... pour que les autres puissent travailler correctement avec ce que je leur donne. Si je sais qu'on estime que ce que je fais est juste, après j'ai la paix. » (Technico-commerciale)*

La responsabilité « panoramique » exprime une manière extrêmement souple de concevoir l'engagement au travail. Elle est orientée sur l'idée que les obligations liées à une tâche ne se limitent pas à la réaliser le mieux

possible, voire avec de l'inventivité, mais à considérer les conséquences de cette production sur l'entreprise même et au-delà (produire des marchandises de qualité, veiller à l'équilibre du budget, économiser, etc.). Un peu schématiquement, nous dirons ici que l'obligation de résultat est secondaire en comparaison de celle de précaution, qui consiste à intégrer dans les projets en cours les risques qu'ils contiennent et à distinguer ceux qui sont acceptables et ceux qui ne le sont pas. Cela suppose une personne diligente, voire en état d'alerte permanent, une personne obligée de parfaire ses connaissances, obligée de prendre rapidement des mesures temporaires pour redresser une situation, bref quelqu'un en mesure d'orienter l'activité en tenant compte de l'apport constant de nouvelles données. Cette conception de la responsabilité a donc des aspects anticipatifs, puisqu'elle inclut les effets indirects, à plus ou moins long terme, du travail. Cela ne signifie pas que le col blanc ne définisse pas de limites à sa responsabilité, au contraire: les procédures d'évaluation et de gestion des risques ouvrent à des dynamiques de prise de décision qui ont pour objectif de limiter la responsabilité. On imagine que cela pousse la personne à une diligence constante, qui se contient avec peine dans le temps et le lieu contractuellement définis pour le travail. En effet, elle implique une grande vigilance à l'égard d'autres problèmes, d'autres centres d'intérêt que ceux de la fonction, ce que certains résument par le refus de «l'esprit fonctionnaire», la volonté de s'améliorer constamment, celle aussi d'imposer une action préventive et corrective qui peut aller à contre-courant.

135

Pour faire son travail dans cet esprit, la salariée, le salarié estime devoir mobiliser un ensemble de qualités: *maîtrise de soi*, *esprit de décision* et *esprit d'éveil*, qui sont à leurs yeux indispensables à la mise en œuvre de la précaution, mais aussi une *capacité de s'adapter*, de changer d'objectif, de revenir sur certaines décisions si elles s'avèrent trop risquées. Aucune des qualités décrites par les cols blancs ne domine les autres ici, mais le *sens de la communication* y est essentiel, il va de pair avec l'obligation de faire partager à d'autres le souci pour le futur, la complexité des problèmes, les orientations de l'entreprise:

« [Chez certains collègues], je ne sens pas l'intérêt que j'ai, moi, pour l'entreprise. » (Cadre expert)

La responsabilité « panoramique » exclut des qualités comme la souplesse et la diligence, les responsables se perçoivent comme des sujets qui pensent avoir autre chose à dire et faire que suivre le mouvement général.

Un tel sens de l'engagement ne se contient pas dans les limites du travail ou de l'entreprise, il les déborde constamment, contre le désir profond des personnes qui refusent que leur identité ne se définisse que dans le travail au sens strict. Pourtant, c'est bien ce qui se passe, les obligations s'étirent, s'étalent, elles sont une charge mentale, et ce d'autant plus que les univers privé et professionnel sont assez entremêlés : on parle du travail chez soi et réciproquement, on recrute par affinités pas mal de collègues qui deviennent des amis.

*« On s'entend au boulot, pas de raison de ne pas s'entendre dehors. » (Cadre expert)*

136 Dans cet esprit, l'instance face à laquelle le col blanc estime devoir répondre de ses responsabilités va bien au-delà de l'employeur ou de l'entreprise. Sa conception du travail et des obligations liées à ce travail est principalement légitimée par une communauté symbolique : les « scientifiques », des « techniciens et techniciennes », des « commerciaux », autant de groupes que réunit un engagement envers la qualité du travail fourni (qualité du produit, qualité des performances, plaisir du travail : « J'ai besoin de faire un bon travail », nous dit ce cadre expert). Le responsable « panoramique » se veut un peu détaché de l'entreprise, il en tire d'ailleurs sa légitimité et les sources de son engagement.

Ce sens de la responsabilité caractérise donc des personnes qui placent de fortes attentes dans le travail sans pour autant le cantonner à l'entreprise précise dans laquelle elles sont engagées. Par conséquent, elles sont tiraillées entre les exigences de leur emploi qui les absorbe mentalement et physiquement au-delà, peut-être, de leurs désirs, et les exigences de la vie privée et du plaisir de l'accomplissement d'une tâche qu'elles ont endossée personnellement.

Finalement, la responsabilité « sectorielle » caractérise les personnes dont l'objectif prioritaire, au travail, est de parvenir à maîtriser le domaine qui leur est attribué. C'est une manière de poser de claires limites à leur

engagement et de se réserver ainsi la possibilité de s'investir dans d'autres sphères qui, du point de vue de l'identité, sont concurrentes et souvent supérieures au statut professionnel. En effet, comme pour les autres modèles, mais probablement de manière plus aiguë, on ne comprend bien la responsabilité « sectorielle » que si on la met en lien avec les projets de la vie privée :

*« J'ai d'autres contacts, une autre vie sociale en dehors du travail... j'ai une vie après le travail. » (Technicien)*

Le caractère sectoriel et finalement très professionnel de l'implication du col blanc suppose qu'il se fixe des obligations de résultat, autrement dit, qu'il résolve les problèmes qui lui sont posés : « aller jusqu'au bout du travail », « ne pas se faire prendre en défaut », « respecter les délais ». Cela suppose de mettre une limite aux tâches, y compris dans le souci qu'elles occasionnent. Or, ce genre de limitation ne va pas (ou plus) de soi : le problème pourrait peut-être ne pas être résolu avant le week-end, la solution trouvée pourrait comporter des risques, avoir des effets non voulus auxquels il faudrait songer, etc. La responsabilité « sectorielle » incarne le souci d'une personne désireuse de contenir les débordements du travail, sans nécessairement y parvenir toujours : elle essaie de ne pas faire d'heures supplémentaires, de laisser ses soucis au bureau ; elle évite de développer des relations trop personnalisées avec ses collègues.

Pour faire son travail comme il l'entend et résoudre les problèmes dans le temps imparti, le col blanc estime devoir mobiliser prioritairement les ressources personnelles d'*efficacité*, qui caractérisent une personne rapide, précise, dotée de logique, et de *sens de l'organisation*. Les deux qualités possèdent typiquement le caractère instrumental indispensable pour qui souhaite délimiter et limiter ses tâches, tout en conservant le contrôle de son secteur de travail. Mais les qualités nécessaires à l'exercice de la responsabilité « sectorielle » ne s'arrêtent pas là. Il s'y ajoute le *sens de la communication*, l'*esprit maison*, et le col blanc en mobilise aussi d'autres, qui empruntent aux responsabilités « conquérante », « panoramique » et « formelle ». On relèvera ici que des qualités qui ne se retrouvent pas ensemble dans les autres responsabilités (par exemple, la responsabilité

« conquérante » exclut la *civilité*; la responsabilité « panoramique » exclut la *diligence* et la *souplesse*) cohabitent dans la responsabilité « sectorielle ». Cela signifie, selon nous, que ces responsables-là pensent qu'ils doivent disposer de ressources non seulement pour exécuter un travail, mais en partie aussi pour le concevoir. Notons cependant que les qualités mentales (maîtriser, décider, réagir) excluent la communication et le contact, donc le rapport aux gens (clients et collègues): l'engagement des *sectoriels* reste tourné vers l'intérieur de l'entreprise.

Dans ce contexte particulier marqué par le souci d'être efficace en limitant son investissement pour, ainsi, se protéger en partie, la personne accomplit son travail moins dans l'esprit d'être redevable à l'entreprise dans son ensemble, ou à un réseau amical, que dans le souci de satisfaire des personnes clés de l'entreprise dont il est possible d'espérer une certaine protection. L'univers de l'entreprise apparaît ici comme un lieu sans trop de repères, atomisé et peu sécurisant, un monde dans lequel il est nécessaire de trouver sa place, de baliser un territoire.

138 En définitive, comme les tenants de la responsabilité « conquérante », les « panoramiques » pensent devoir posséder des qualités qui sont liées à la conception de l'activité et la mobilisation des individus. On voit donc bien ici que la classique séparation taylorienne entre l'exécution et la conception est toujours présente dans les ressources que les gens pensent devoir posséder. Cela est vérifié dans tous les modèles de responsabilité, sauf dans la « sectorielle », dont les tenants ne donnent pas le sentiment de pouvoir ou devoir se décharger. Nous avons affaire ici à un sens de l'engagement qui allie obligation de décider et obligation d'obéir, ce qui peut produire simultanément deux effets contradictoires: éprouver un fort sentiment de liberté (moi seule décide de m'arrêter ou pas) et ressentir que le poids à porter est trop lourd pour une seule personne (je dois tout faire).

Cela étant, il est peut-être utile de signaler en conclusion les raisons qui nous font penser que ces quatre modèles peuvent être analysés deux à deux, sur la base de caractéristiques communes, complémentaires ou identiques.

La première raison réside dans l'observation des qualités ou ressources mobilisées par les différentes responsabilités. Les responsabilités « conquérante » et « formelle » sont, sur ce plan-là, absolument complémentaires:

à l'*esprit maison* et au *rigorisme* des conquérants fait face la *civilité* des responsables « formels » ; à la *capacité de motiver* et de *décider* correspondent la *souplesse* et la *diligence* ; au *sens de la communication* correspond la *confidentialité*. Mais la complémentarité s'exerce également dans les exclusions respectives : la responsabilité « conquérante » est incompatible avec la *civilité*, de même que la responsabilité « formelle », qui repose sur la *civilité*, exclut toutes les qualités des « conquérants ». Nous avons là une sorte de partage, certes asymétrique, des responsabilités. Pour peu que ces modèles cohabitent dans une même entreprise, ce qui est effectivement le cas comme nous le montrerons, ce partage donne peut-être aux cols blancs le sentiment de ne pas être dans le même bateau.

Une autre raison d'analyser les choses par paires est que les responsabilités « conquérante » et « formelle » laissent une place importante aux repères et aux contrôles institutionnels (l'entreprise, la collectivité, la règle, la hiérarchie) pour ancrer les obligations des cols blancs. Les responsabilités « panoramique » et « sectorielle » en revanche sont caractérisées par une manière plus individualiste de le faire. En quelque sorte, ces deux responsabilités vont dans le sens d'un renforcement de l'intériorisation des contrôles et des règles, ce qui tend à les rendre moins visibles mais non à les alléger. Vus sous cet angle, les deux modèles « panoramique » et « sectoriel » semblent renforcer le sentiment de responsabilité des cols blancs, comparativement aux deux précédents.

139

Il reste maintenant, à partir de cette remarque, à examiner de plus près si, dans les faits, ce renforcement du sentiment de responsabilité, tel que nous l'entendons, est dû à la flexibilisation croissante de l'entreprise et si, dans ce cas, il s'agit bien des « responsables » dont l'entreprise « restructurée » a besoin.

## RESTRUCTURATION ET RESPONSABILITÉ

Nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre question initiale : la restructuration de l'entreprise a-t-elle une influence sur le sens de l'engagement des salariés ? Posée ainsi, la réponse ne fait aucun doute : oui, la restructuration de l'entreprise affecte le sens de l'engagement des cols blancs. La confrontation a posteriori des modèles d'entreprise

(voir au chapitre I) et des modèles de responsabilité démontre, chiffres à l'appui, l'effet de la restructuration :

- La responsabilité « formelle » est deux fois plus fréquente dans les entreprises de type « réactif » que dans les autres (36 % pour le type « réactif », 19 % pour le type « déstructuré » et 21 % pour le type « restructuré »).
- C'est le cas également de la responsabilité « conquérante », laquelle est deux fois plus fréquente dans les entreprises de type « réactif » que dans les autres (respectivement 25 %, 12 % et 14 %).
- La responsabilité « panoramique » est, elle, trois fois plus répandue dans les entreprises de type « restructuré » et « déstructuré » que dans les réactives (37 % pour le type « restructuré », 36 % pour le type « déstructuré » et 11 % pour le type « réactif »).
- Enfin, la responsabilité « sectorielle » se répartit assez également dans les trois types d'entreprises (29 %, 33 % et 31 % pour les types « réactif », « déstructuré » et « restructuré »).

140

En d'autres termes, le processus de restructuration remanie le sens de la responsabilité : certaines formes d'obligations augmentent avec la restructuration, d'autres diminuent, d'autres encore se distribuent également dans les trois types d'entreprise.

Le contexte a donc une influence sur le sens de l'engagement, mais il va sans dire que celui-ci est médiatisé par des personnes en chair et en os. La division sociale et sexuelle du travail en rend partiellement compte. La façon dont les salariés, femmes et hommes, perçoivent leur contexte de travail est une tentative de donner un caractère plus individualisé à l'analyse. Nous y reviendrons, mais pour l'instant tenons-nous-en à l'entreprise et à l'influence qu'elle exerce sur le type d'obligations que les cols blancs estiment devoir assumer. Cette influence est de triple nature :

Une *influence attendue* : la responsabilité « formelle » est beaucoup plus fréquente dans les entreprises traditionnelles. Autrement dit, plus l'entreprise est « restructurée », moins le sens de la responsabilité associée à une organisation rationnelle et prescriptible du travail est prégnant. De moins en moins de personnes expriment le souci de se conformer, d'obéir aux directives données, d'atteindre les résultats prescrits et ceux-là uniquement. Les stratégies et les méthodes qui visent à débureaucratiser

l'entreprise, à substituer à l'ancienneté le mérite, semblent donc avoir été fructueuses. De moins en moins de personnes se sentent autorisées à considérer que leur emploi est un « job » ; c'est là un résultat susceptible de concerner en priorité certaines femmes pour lesquelles l'emploi n'était pas traditionnellement, comparativement à la famille, le lieu d'investissement prioritaire. Nous y reviendrons.

Une *influence souhaitée* par les directions au sens où c'est dans l'entreprise « restructurée » que l'on trouve le plus grand nombre de cols blancs porteurs du principe de précaution. L'entreprise « restructurée » a donc réussi à disposer de personnes estimant qu'il faut anticiper les risques liés à leur activité et qu'il faut donc prendre les mesures nécessaires pour faire face aux aléas que comporte la situation. L'entreprise « restructurée » dispose donc de personnel dont la vision dépasse le cadre étroit de l'entreprise productrice. Cela signifie qu'elles se sentent moralement contraintes de s'informer, de se mettre à jour et d'évaluer les risques encourus.

Une *influence inattendue*, non souhaitée par les directions: on dénombre, dans les entreprises restructurées, un taux élevé de cols blancs qui limitent tant que faire se peut leur investissement dans le travail. Leur proportion n'a pas décliné comme on aurait pu s'y attendre. En effet, il y a dans le modèle de responsabilité sectoriel un aspect qui n'est pas sans rappeler le « bureaucrate » ou le « professionnel », celui ou celle qui se réfugie derrière sa fonction ou son savoir-faire. Non seulement la proportion de ces personnes n'a pas décliné, mais elle augmente légèrement avec le processus de restructuration. Il faudra donc s'interroger sur la signification de cette stratégie nouvelle (dans la mesure où, même si elle lui ressemble, n'est pas directement assimilable à celle du col blanc d'hier), qui consiste à multiplier les sphères d'investissement. Serait-ce, mais nous avons toutes les raisons d'en douter, l'expression du déclin de la place du travail dans la société contemporaine? Serait-ce au contraire un moyen de limiter les risques actuels inhérents à l'emploi? En tout cas, il est clair que certaines personnes refusent de s'investir dans leur travail au-delà de ce que leur fonction leur assigne. Elles n'entrent donc pas dans le modèle du salarié – entrepreneur de soi-même recherché par l'entreprise néofordiste. Elles résistent aux forces qui les poussent à s'investir dans leur travail au-delà de ce qui est assigné.

Supposons qu'un chef d'entreprise, soucieux d'améliorer le rendement de son entreprise, se penche sur ces résultats afin d'en savoir un peu plus sur la qualité de l'engagement de ses collaborateurs au vu de l'importance que son entreprise donne aux nouvelles méthodes de mobilisation et de gestion (lesquelles ont un coût). Il fera trois constatations, parmi lesquelles probablement la première le réconfortera, la seconde le réjouira, la troisième le laissera perplexe.

Première constatation : un contexte de travail « restructuré » affaiblit les modèles de responsabilité dont on sait, implicitement du moins, qu'ils sont fortement présents dans l'entreprise d'avant les grands bouleversements. Le chef d'entreprise moderne sera sans doute heureux de constater que les réorganisations qui ont coûté du temps, de l'argent et de l'énergie ont porté leurs fruits. En effet, les responsabilités « formelle » et « conquérante » ne sont plus aussi dominantes dans les entreprises restructurées qu'elles le sont encore dans les lieux de travail traditionnels. La restructuration mine donc bel et bien les formes d'obligations caractéristiques de l'entreprise traditionnelle : dorénavant, très rares sont les personnes qui se sentent encore autorisées à se limiter à seulement « bien faire » ce qui leur a été ordonné, ou à jouer le rôle du cadre qui, il n'y a pas si longtemps, se sentait investi d'une part de l'autorité de la direction et faisait corps avec l'entreprise. Aujourd'hui, le cadre fringant des années 60 n'est plus à la mode, l'entreprise est à la recherche de « managers », voire de « coach »<sup>82</sup>.

142

Mais il y a plus et c'est réjouissant pour notre chef d'entreprise. C'est en effet dans l'entreprise « restructurée » que l'on trouve le plus grand nombre de salariés dont l'engagement se rapproche le plus de l'impossible exigence du néomanagement : l'alliance du souci anticipateur, de l'initiative entrepreneuriale et de la disponibilité totale. Mais il sait par expérience que ces personnes, précieuses il est vrai puisqu'elles anticipent les risques, sont difficilement contrôlables<sup>83</sup>. Privilégiant une approche préventive plutôt que réparatrice, elles offrent en effet une surface moins

82 « La lutte menée dans les années 90 a [...] pour objet d'éliminer en grande partie le modèle d'entreprise forgé à la période antérieure, d'une part en délégitimant la hiérarchie, la planification, l'autorité formelle, le taylorisme, le statut de cadre et les carrières à vie dans une même firme et, d'autre part, en réintroduisant des critères de personnalité et l'usage des relations personnelles qui en avaient été évacuées. » Boltanski, L. et Chiapello, E., *op. cit.*

83 Remarque personnelle faite par Didier Delaleu, responsable de ressources humaines et coach.

grande au contrôle de la hiérarchie, ne serait-ce qu'à cause de l'ampleur des réparations que la direction devrait assumer en cas de dommages.

En revanche, notre chef d'entreprise sera perturbé par l'extension de la responsabilité « sectorielle », laquelle se répartit de manière assez homogène dans toutes les entreprises, restructurées ou non. On trouve en effet partout des cols blancs qui, utilisant toutes leurs ressources pour s'approprier un domaine ou un secteur bien délimité, mettent sur cette base des bornes strictes à leur engagement de manière à limiter des risques qu'ils pressentent pour eux-mêmes et à se réserver ainsi la possibilité de diversifier leurs sphères d'investissement ailleurs que dans la seule entreprise. Notre chef d'entreprise sera peut-être surpris de constater que les choses n'ont pas changé autant qu'il l'espérait: la débureaucratization, la gestion par objectifs, l'aplatissement de la hiérarchie ont engendré une nouvelle figure de technocrate, d'un genre particulier certes, mais qui est fort éloignée de celle, attendue, du salarié – entrepreneur. Autrement dit, si la restructuration affecte le sens de l'engagement, cela ne se fait pas et mécaniquement dans une seule direction.

143

## FORTUNE ET INFORTUNE DE L'ENTREPRISE « RESTRUCTURÉE »<sup>84</sup>

Si, comme nous l'avons montré, le contexte – une entreprise « restructurée » ou non – a un impact sur le sens de la responsabilité, reste à savoir comment cela opère. Nous constatons que ce contexte agit en quelque sorte par la médiation du col blanc: le statut de ce dernier, sa position dans l'entreprise et la nature de son travail jouent un rôle déterminant. Autrement dit, l'explication du lien existant entre une entreprise définie par son degré de flexibilisation et un modèle de responsabilité passe par l'analyse de la composition sociale de la population de cols blancs travaillant en son sein. On peut dès lors se demander de quelle manière les mutations que l'on observe dans le sens de l'engagement en relation avec le degré de restructuration des entreprises sont liées aux changements opérés au niveau de la composition sociale de l'entreprise.

<sup>84</sup> Allusion au titre du livre de: Singly, F. (de) (1987; 1990), *Fortune et infortune de la femme mariée*, Paris: PUF.

Répondre à cette question n'est pas aussi aisé qu'on pourrait le penser a priori. En effet, un des problèmes provient du fait que, bien que nous ayons expressément demandé aux directions des entreprises de pouvoir interviewer un large éventail de salariés et de salariées correspondant à notre définition du col blanc – de l'employé subalterne au cadre intermédiaire – et bien que celles-ci aient apparemment accédé à notre demande, nous ne sommes pas assurées de disposer d'un échantillon représentatif de la composition sociale de chaque entreprise. C'est, il est vrai, un risque que court toute recherche effectuée dans les entreprises; nous nous en étions en partie prémunies par notre décision de définir empiriquement des types d'entreprises sur la base uniquement des changements organisationnels propres à la restructuration et non sur celle ayant trait à la nature du travail. Par ailleurs, la typologie des cols blancs, qui tient compte, en partie du moins, des changements à ce niveau, est elle aussi un moyen de circonscrire cette difficulté. Mais il convient cependant de rester prudentes.

144 L'intérêt de notre recherche est d'avoir dégagé séparément les modèles de responsabilité, d'une part, et la typologie des entreprises ainsi que celle des cols blancs, d'autre part. Cela signifie en effet que nous ne présumons d'aucun lien mécaniste entre le sens de la responsabilité d'un salarié et sa situation professionnelle dans le contexte choisi: une recherche rigoureuse part du présumé que le col blanc qui, par exemple, estime que sa responsabilité se limite à bien faire le travail prescrit, peut aussi bien être un cadre qu'un employé, un homme qu'une femme. De même, on ne présumera pas que celui qui anticipe les conséquences de son action ne peut être qu'un salarié occupant une position élevée dans la hiérarchie de l'entreprise. Sens de la responsabilité et poste à responsabilités ne sont donc pas en totale adéquation, même s'il est clair qu'un lien existe. Et c'est bien parce que le décalage est présent que notre analyse a tout son sens.

Si nous associons statistiquement un modèle de responsabilité à un col blanc défini par sa position sociale, nous observons les corrélations suivantes: la responsabilité « conquérante » est marquée par le cadre animateur masculin; la responsabilité « panoramique », par le cadre expert masculin, et féminin mais dans une moindre mesure; la responsabilité « formelle » par la femme employée et, en dernier lieu, constat intéressant

quoique plus difficilement interprétable, la responsabilité « sectorielle » est mixte, du point de vue des niveaux hiérarchiques (elle est marquée par des figures de cadres et d'exécutants) et de la répartition sexuelle.

Quels sont, au vu de ces indications, les atouts et les faiblesses de l'« entreprise nouvelle » ? C'est ce que nous allons esquisser :

a) L'entreprise « restructurée » réussit effectivement à éliminer, ou à ne pas embaucher, des personnes qui ont un sens de l'engagement de type traditionnel, qui ont pour objectif prioritaire de se conformer, voire d'obéir aux directives données. Cette forme de responsabilité (« formelle ») rime souvent (mais pas toujours) avec le statut d'employé·e subalterne. Or, il ne fait aucun doute que ce personnel diminue fortement avec la restructuration. En effet, plus l'entreprise est « restructurée », moins on y trouve de personnes sans contact avec l'extérieur et plus y sont présents des salariés qui traitent avec les clients et la direction. La centration de l'entreprise moderne sur l'extérieur, le client notamment, est indéniable, au détriment du personnel administratif. Donc, l'entreprise « restructurée », à la recherche d'« innovateurs »<sup>85</sup>, se débarrasse autant

145

*« On a licencié des gens qui travaillaient depuis trente ans, et puis il ne leur restait plus que deux ans à travailler. »*

*Q. Cela vous a choqué ?*

*R. Oui, cela m'a choqué ; surtout qu'après on n'a pas voulu faire du chômage technique parce qu'apparemment cela ne donnait pas une bonne image, cela passait dans les avis officiels. Donc on a licencié : crac ! Après, il nous fallait du monde, on leur a demandé s'ils voulaient revenir, bien sûr que la plupart ont refusé et puis on a eu des employés temporaires qui coûtent cher et qui*

<sup>85</sup> Terme emprunté à Alter N. (1985), *La bureaucratie dans l'entreprise, les acteurs de l'innovation*, Paris : Les Éditions Ouvrières. Ce terme est pris ici dans le sens de personnes impliquées dans le changement.

*n'avaient pas l'habitude de travailler comme quelqu'un qui a déjà travaillé pendant trente ans.» (Technico-commercial).*

b) L'entreprise «restructurée» a en son sein une plus grande proportion de personnes qui, porteuses de la responsabilité «panoramique», se préoccupent des conséquences de leurs actes, se chargent d'une part des risques de l'employeur; alors que l'entreprise «traditionnelle», elle, abrite une plus grande proportion de personnes porteuses de la responsabilité «conquérante». Qu'est-ce que cela signifie? À notre avis, la faiblesse de la responsabilité «conquérante» dans les entreprises «restructurées» indique qu'elles ont laissé partir leurs entrepreneurs, des cadres principalement, à l'allégeance quasi totale, prêts à partager le destin de l'entreprise, à se mobiliser pour augmenter ses performances, fortement intégrés au collectif, à la fois par le contenu du travail et par les valeurs ambiantes.

146

*«L'entreprise, c'est moi! Et moi je suis l'entreprise! Et elle est moi! Pour moi, c'est deux choses qui sont tout à fait liées, je n'arrive pas à travailler dans une entreprise en disant: «L'entreprise me doit quelque chose [...]»; je m'identifie complètement à l'entreprise, par contre je sais faire la différence entre ma vie professionnelle et ma vie privée. Mais à mon avis c'est important de s'identifier avec la société [= l'entreprise], c'est-à-dire que je suis responsable, par conséquent c'est bien sûr la société, mais dans la société elle-même ça serait moi.» (Cadre animateur)*

*«Quand on est dans une entreprise, on travaille pour son entreprise, on la défend.» (Employée)*

c) S'il n'y a plus de cadres à la responsabilité «conquérante» dans l'entreprise «restructurée», il y en a de nombreux porteurs de la responsabilité «panoramique». En effet, ce type d'entreprise compte un grand nombre de personnes diplômées (cadres experts notamment)<sup>86</sup>, prêtes à prendre sur elles une partie des risques qui incombent en principe à l'employeur, voyant loin et se préoccupant des conséquences de leur travail. Mais il apparaît que ce type d'engagement est le moins stable de tous, le plus menacé en raison notamment de l'incompatibilité qui existe entre des exigences de

responsabilisation très élevées, d'une part, et une absence de reconnaissance de la personne, d'autre part. En effet, ces personnes estiment ne pas recevoir de véritable contrepartie à leur engagement, ni en termes de reconnaissance symbolique, ni en termes de gratification matérielle. Par ailleurs, de par le rang qu'elles occupent, non seulement elles ne participent pas aux décisions stratégiques, mais le plus souvent elles ne sont pas informées des choix effectués. Enfin, et ce n'est pas là un de leurs moindres soucis, ces personnes n'arrivent pas à se protéger d'un travail qui empiète largement sur leur vie privée. Brièvement dit, l'entreprise « restructurée » a bel et bien réussi à s'attacher les services de personnes dont le sens de l'engagement correspond à ses exigences les plus folles, mais celles-ci se sentent sur le fil du rasoir.

d) La politique de gestion du personnel de l'entreprise « restructurée », qui se donne pour objectif de disposer de personnes mobilisables et mobiles, a des limites: une série d'individus ne présentent pas ces dispositions et sont avant tout soucieux de se protéger. Une manière de le faire, nous l'avons relevé plus haut, est de se rendre indispensables et, forts de cela, de se construire une niche:

147

*« Ce que j'essaie de faire, c'est de montrer que je suis le plus compétent possible, c'est cela [...]. Ce n'est pas moi qui les ai poussés pour acheter des ordinateurs, c'est [venu] petit à petit... Moi, c'était déjà mon truc avant et puis bon, j'ai dit que je m'y connaissais et petit à petit on me disait: « Il faut acheter une machine, qu'est-ce que vous en pensez, qu'est-ce qu'il faudrait acheter? » et je disais: « Ça, ça serait le mieux »; et puis après la troisième machine on m'a dit: « Occupez-vous-en »; et maintenant on me dit: « Il faudrait une machine » et puis voilà. Donc petit à petit... » (Technicien)*

86 (Note la page 146.) Au sein des deux types d'entreprises ayant entamé un processus de restructuration, on observe que la proportion de cadres experts dans le type « déstructuré » est bien inférieure à celle du type « restructuré » (plus de deux fois moins). En contrepartie, la proportion de techniciens y est, elle, bien supérieure (plus de deux fois plus). Autrement dit, l'expert du type « restructuré » se transforme en technicien dans l'entreprise « déstructurée ». Tout semble se passer comme si les entreprises déstructurées n'avaient pas les moyens (ou ne se les donnaient pas) de recruter (ou de retenir) des experts. Au vu de nos résultats, on peut penser qu'elles compensent ce déficit par l'embauche de techniciens, moins chers, mais qui n'ont probablement pas les compétences pour initier un programme de recherche et développement, par exemple.

Les personnes qui s'engagent de manière « sectorielle » ont un profil particulier, on l'a vu : ce sont en effet aussi bien des femmes que des hommes, des employées subalternes que des cadres. C'est de fait le seul type d'engagement aussi peu homogène du point de vue du statut et du genre. On est dès lors en droit de penser que la restructuration a un effet latent : elle ne fait pas que profiter à certains et coûter à d'autres. Elle favorise le retrait ; elle suscite chez une partie des gens – et on est en droit de parler de « gens » au vu du profil hétérogène de ces personnes – une forme de désengagement. Ils ne désirent pas participer pleinement à un monde du travail qui les rebute ou les effraie. Ils sont à la recherche d'investissements sur l'extérieur qui, notons-le, ne se résument pas à la famille ; ils sont actifs dans l'associatif, le bénévolat, notamment.

*« J'ai d'autres contacts, une autre vie sociale en dehors du travail. Je dirais que le travail ce n'est pas ma vie, peut-être que ça viendra, mais pas pour l'instant : j'ai une vie après le travail. » (Technicien)*

148

Ce n'est pas que le travail rémunéré ait perdu de sa centralité, bien évidemment, et le fait qu'il soit devenu plus rare ne signifie pas qu'il soit moins utile et moins nécessaire. On est alors en droit de se demander si l'engagement de type « sectoriel » n'est pas, chez une partie des cols blancs, l'expression d'un refus, camouflé, de répondre aux exigences souvent démesurées du monde du travail. C'est là probablement, au vu de la situation sociale et économique actuelle, une attitude raisonnable, compréhensible, à nos yeux du moins ; c'est en tout cas, selon nos observations, le genre d'engagement qui réduit le plus la souffrance au travail.

Nous l'avons vu, le nombre de personnes qui limitent leur investissement professionnel, désireuses qu'elles sont de s'engager ailleurs que dans leur emploi, ne diminue pas avec la restructuration, au contraire. Or, un engagement de ce type est anachronique dans le contexte de l'entreprise « restructurée », laquelle invite – et c'est un euphémisme – à une tout autre attitude, comme prendre des risques, s'ouvrir. La prudence du « sectoriel », qui consiste à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, porte en effet plutôt à la réflexion et à l'abstention, qu'à l'immersion. Cette attitude en retrait doit donc poser problème aux organisations en voie de restructuration, qu'elles le reconnaissent ou non.

Elles ont laissé partir leurs cadres traditionnels – les animateurs – dévoués à l'entreprise. Elles ont misé sur l'expertise, la responsabilisation, l'employabilité au détriment de l'ancienneté, de la loyauté et de la sécurité. Or, elles se retrouvent avec une partie de leurs cols blancs plus soucieux de maîtriser leur emploi que de devenir des collaborateurs-entrepreneurs. Maîtriser son travail constitue, on le sait, une caractéristique de ceux pour lesquels le métier, la technique sont un réel atout et, de ce fait, une protection. Mais, dans notre cas, ce n'est pas de cette composante relativement homogène du salariat qu'il s'agit (les professionnels pour le dire vite), mais bien d'une spécificité qui touche l'ensemble de la catégorie des cols blancs selon notre acception, à savoir large, hétérogène et incluant l'encadrement. Autrement dit, l'engagement « sectoriel » ne trouve pas son ancrage dans le métier, la technique ou le savoir-faire, mais bien dans l'emploi en tant que tel, perçu comme un univers parmi d'autres, inévitable mais localisable. Si notre hypothèse est juste, car c'est bien de cela qu'il s'agit, les appels à devenir un entrepreneur au sein de l'entreprise sont certes écoutés, mais détournés. Le fait que les médias regorgent d'articles sur la diminution croissante de la loyauté des salariés à l'égard de leur employeur nous conforte dans notre hypothèse. Les cadres notamment afficheraient de plus en plus leur distance vis-à-vis de l'entreprise<sup>87</sup>. Bref, les managers qui se donnent pour objectif de dépasser les archaïsmes, de pouvoir convaincre les gens de travailler sans parachute, pourraient bien avoir à réviser leur stratégie.

149

## LE SENS DE L'ENGAGEMENT ET LE BONHEUR AU TRAVAIL

On se souviendra peut-être que nous avons dégagé les différentes manières dont les cols blancs perçoivent leur entreprise : leur offre-t-elle la possibilité de réaliser leur projet professionnel ou figure-t-elle un obstacle à leur carrière ? Rappelons<sup>88</sup> que nous qualifions le sentiment

87 Marie-Béatrice Baudet, dans un article paru dans le journal *Le Monde* du 1<sup>er</sup> octobre 2002, mentionne les propos du directeur des Ressources humaines d'un groupe industriel qui, faisant référence à une enquête interne, rapporte que cette catégorie « obtient des scores, concernant son engagement vis-à-vis de l'entreprise, aujourd'hui plus faibles que ceux des ouvriers et des employés ».

88 Voir à ce propos les éléments exposés au chapitre I.

le plus positif d'*idoiné*, le plus négatif de *tourment*, en passant par *adéquat* et que nous avons observé que c'est dans l'entreprise « traditionnelle » que les salariés se sentent le mieux. Cette dernière est jugée adéquate, voire idéale, au pire on l'estime supportable. En revanche, c'est dans l'entreprise « déstructurée » que la situation est la plus mauvaise ; y domine le *tourment* ou, au mieux, le sentiment que l'on s'est trompé d'employeur, qu'on a fait le mauvais choix et qu'il faudra y remédier dès que possible. Nous constatons, exemple parmi d'autres, que 8 des 15 personnes interviewées dans une entreprise appartenant à ce type déclarent être dans un état d'insatisfaction pénible. Quant au type « restructuré », il abrite des cols blancs aux perceptions très contrastées : il y a ceux et celles pour qui la restructuration est synonyme de *chance*, et ceux et celles qui la vivent comme créatrice de *souffrance*. Bref, contrairement encore une fois à ce que peut nous laisser croire le discours du néo-management, les entretiens réalisés sur le lieu même de travail avec les cols blancs attestent clairement que ce n'est pas dans les entreprises en mutation que les salariés se sentent le mieux.

150

Il y a donc bel et bien un lien entre la perception du contexte de la part des cols blancs et le type d'entreprise dans laquelle ils travaillent. Il s'agit maintenant d'examiner dans quelle mesure le statut du col blanc, d'une part, et le sens de l'engagement, de l'autre, ont une influence sur la manière dont le col blanc perçoit son contexte de travail.

## L'INFLUENCE DU STATUT

Le lien avec le statut est clair, pour ne pas dire évident : plus on est qualifié et plus on a de chances d'avoir une perception positive de l'entreprise où l'on travaille. C'est dans le groupe des cadres que l'on rencontre un pourcentage significatif de personnes vivant leur situation comme *idoiné*. À l'inverse, c'est auprès des cols blancs sans formation ou au bénéfice d'un certificat d'apprentissage que l'on rencontre le plus grand nombre de personnes jugeant leur situation au mieux comme un *pis-aller*, au pire comme un *tourment*. Distinguons maintenant les hommes et les femmes : ces dernières sont beaucoup moins nombreuses que les hommes à estimer que leur contexte de travail est *idoiné* (1 sur 5 seulement fait cette appréciation). Pour celles qui estiment que la situation

convient tant bien que mal, cette proportion s'élève un peu, mais reste inférieure à celle des hommes. En revanche, elles sont plus nombreuses qu'eux à juger que ce contexte est pour elles une source de *tourment*. Le genre ici renforce clairement le statut, mais cette proposition est ambiguë puisque l'on sait que, quel que soit le statut professionnel d'une femme, elle se devra de l'incarner en femme<sup>89</sup>. Quant à l'âge, il intervient également dans la perception du contexte: les salariés et salariées de plus de 45 ans sont nettement moins positifs que ceux et celles de 30 à 45 ans. En revanche, parmi les très jeunes – en dessous de 30 ans – ceux qui estiment avoir fait une grave erreur en entrant dans cette entreprise forment le groupe le plus important. Peut-être cela est-il dû au fait que les personnes employées depuis peu de temps dans une entreprise donnée n'ont pas perdu leurs illusions, ou encore qu'elles sont plus conscientes que les anciennes de la difficulté dans la situation actuelle d'avoir un emploi: l'absence d'alternative réduit probablement considérablement les appréciations négatives.

Comme dernière observation à propos de l'influence du statut sur la manière dont un contexte de travail peut être perçu, il est intéressant de noter que les personnes salariées au bénéfice d'un contrat individuel se montrent plus positives, plus optimistes que celles au bénéfice d'une convention collective; en revanche, elles sont aussi plus nombreuses à vivre mal leur contexte de travail. On mettra ces observations en rapport avec celles exposées au chapitre II, à propos de la symétrie du contrat de travail, certains cols blancs étant convaincus du caractère symétrique de celui-ci. Il y a fort à parier qu'un sentiment positif à l'égard du contexte va de pair avec une conception symétrique du contrat.

151

## L'INFLUENCE DU SENS DE L'ENGAGEMENT

Examinons maintenant la nature des liens existant entre la perception du contexte par le col blanc et son sens de l'engagement. Très rapidement et concrètement, voici les liens statistiques que la recherche a permis de dégager: en premier lieu, les cols blancs en situation *idone* ne sont pas porteurs de la responsabilité « formelle », mais des trois autres; en

89 Spradley, J. et Mann, B. (1979), *Les bars, les femmes et la culture*, Paris: PUF.

deuxième lieu, les personnes en situation de *pis-aller* se regroupent autour des engagements « formel » et « sectoriel » ; en troisième lieu, celles en situation de *tourment* portent le modèle de responsabilité « panoramique ».

Que déduire de ces résultats ? Tout d'abord, il n'est guère surprenant que les cols blancs qui se donnent pour objectif de répondre aux directives, d'exécuter une tâche en conformité avec ce qui est prescrit par le cahier des charges ou le règlement, ne perçoivent pas leur entreprise comme un tremplin vers la réalisation d'un projet professionnel. Quant à ceux dont la conception de la responsabilité tend à se limiter à la maîtrise du domaine d'activité qui leur est attribué, en toute logique, il semble aller de soi qu'ils acceptent le contexte de l'entreprise tel qu'il se présente ; ils « font avec », peut-être faute de mieux. Ces deux observations ne sont guère surprenantes. En revanche, il est plus étonnant de constater que l'engagement « panoramique » va très souvent de pair avec un rapport *tourmenté* à l'entreprise. En d'autres termes, les cols blancs convaincus que leurs obligations consistent à anticiper les conséquences de l'activité pour l'entreprise et au-delà ressentent un grand malaise. En effet, le « panoramique » se veut loyal à l'égard de son travail plutôt qu'à son entreprise, et le malaise qu'il ressent découle du tiraillement entre les exigences de son poste et l'intérêt de son travail. (« Je quitterais une entreprise qui produirait des armes, ou des matières dangereuses », affirme telle cadre experte.) La souffrance est d'autant plus forte que la précarité de l'emploi réduit les possibilités d'y remédier.

152

### QUAND OBÉIR NE SUFFIT PLUS : L'ENGAGEMENT « AU FÉMININ »<sup>90</sup>

Évidemment, notre étude prend en compte le fait, incontournable par ailleurs, de la présence féminine dans les bureaux. La galaxie des employés est, on le sait, un monde féminin et si notre définition du col blanc intègre une population plus large, l'encadrement intermédiaire notamment, cela ne modifie pas fondamentalement la situation au sens où cols blancs féminins et masculins n'occupent ni les mêmes emplois, ni ne sont répartis équi-

<sup>90</sup> Ce sujet a fait l'objet d'un article des deux auteures, intitulé « Restructuration de l'entreprise et responsabilité : des effets (in)attendus chez les employées » et paru en 2002 dans les *Cahiers du Genre*, N° 32, pp. 44-62.

tablement le long de la ligne hiérarchique. Cela étant rappelé, ajoutons que nous n'avons pas, en raison de notre objet de recherche, adopté ici une perspective de genre, comme les lecteurs et lectrices auront pu s'en rendre compte. Nos données ne nous permettent pas d'extrapolation sur les rapports sociaux de sexe à l'œuvre dans ces entreprises, pas plus que nous ne sommes en mesure de traiter des rapports de classe ou des relations entre les clans, propres au monde des bureaux. Si l'on présuppose, comme nous le faisons, que le sens de l'engagement dans un contexte donné n'est pas un, mais multiple, et que celui-ci n'est pas a priori mécaniquement lié à un statut, il va de soi que l'appartenance de sexe, pas plus que la position hiérarchique, ne peuvent être posées au départ comme des éléments structurels générant mécaniquement leurs propres modèles de responsabilité. Mais par la suite, une fois les modèles dégagés, nous avons bien évidemment cherché à savoir s'ils montrent une propension à être plutôt portés par des hommes, des femmes ou indifféremment par les deux sexes<sup>91</sup>. C'est ce dont nous parlons ici, mais ce faisant, on le répète, nous ne prétendons en aucune manière rendre compte du système de genre à l'œuvre dans les PMI, c'est-à-dire des relations antagonistes qui structurent les rapports entre les femmes et les hommes (écarts de salaire, chances de promotion, accès à la formation continue, charge ou dispense du travail domestique et d'éducation des enfants, etc.). Mais revenons à la distribution des modèles de responsabilité en fonction du sexe.

153

Nous observons une corrélation statistique forte entre l'engagement « formel » et le statut d'employée d'une part, l'engagement « conquérant » et le statut de cadre d'autre part, et cela, encore une fois ne nous surprend guère. Dans ces deux cas, on a affaire à des personnes estimant qu'elles doivent assumer des obligations qui sont compatibles avec les tâches et les fonctions qui leur sont attribuées. Mais avec l'établissement d'une distribution statistique à peu près équivalente de la responsabilité « sectorielle » entre les deux sexes et les différents statuts des cols blancs,

91 À titre strictement indicatif, les femmes dans notre population de cols blancs représentent 44 % de l'échantillon (c'est un taux légèrement inférieur au taux suisse de 2002 : selon l'ESPA, la proportion de femmes dans la population active occupée est de 45 %). Elles sont très majoritairement (près de 9 sur 10) regroupées dans la sous-catégorie des employées et c'est la raison pour laquelle nous avons féminisé le titre ; on les trouve aussi en proportion relativement élevée parmi les cadres experts (près de la moitié) ; les autres groupes sont tous masculins, à plus de 80 %.

l'interprétation de cette corrélation est un peu plus compliquée<sup>92</sup>. En effet, et c'est un des intérêts de notre recherche que de pouvoir le montrer, cette forme d'engagement est revendiquée par des employées, c'est-à-dire des femmes dont le travail consiste largement à suivre des règles expressément formulées avec toutes les précisions utiles. On a donc affaire ici à des personnes qui disent endosser des obligations, lesquelles, pour un regard extérieur, ne sont pas assorties aux tâches qu'elles décrivent ni à leur position dans l'entreprise. Autrement dit, il n'y a pas dans ce cas de lien logique entre la nature du travail des employées et ce qu'elles imaginent, en affirmant un engagement « sectoriel », devoir assumer pour le faire correctement. On est là face à un décalage que certaines décrivent :

*« Pour moi, le travail compte peut-être un peu plus qu'il devrait compter d'habitude. » (Employée)*

154 On l'a vu, la responsabilité « conquérante » regroupe majoritairement des hommes et des cadres, et la responsabilité « formelle » des femmes et des employées<sup>93</sup>. On retrouve ici la vieille, mais toujours tenace, séparation entre conception et exécution : le cadre donne les ordres, l'employée y obéit et les exécute<sup>94</sup>. Toutefois, avec la restructuration des entreprises,

92 La répartition sexuelle et statutaire est beaucoup plus équilibrée chez les « sectoriels » que dans les trois autres modèles : la proportion de femmes dépasse 40 %, ce qui correspond pratiquement à celle de notre échantillon total (42 %) et au taux d'activité féminin en suisse (cf. note précédente). Quant au statut, tous les profils de cols blancs sont représentés parmi les tenants de la responsabilité « sectorielle », à une seule exception : les hommes employés.

93 Nos données sur la nature du travail de l'ensemble de notre population en sont une bonne illustration. Plus de 90 % des personnes occupées à la réception ou au téléphone ainsi que deux tiers de celles qui n'ont aucun contact direct à l'extérieur de l'entreprise sont des femmes, contre un tiers seulement des personnes qui traitent avec la clientèle. Or, ce facteur, on le sait, est un enjeu de carrière déterminant, du fait du rôle moteur du marketing notamment.

94 La nature du travail est différente selon que l'on est homme ou femme, et la position dans l'entreprise n'est pas le seul facteur à considérer. C'est ainsi qu'« employé » n'est pas le pendant masculin d'« employée ». En dépit d'un réel courant d'ascension vers les postes d'encadrement pour les femmes, les employés masculins ont toujours plus de chances d'y parvenir que les employées féminines, les secrétaires notamment. Le travail et la formation sur le tas qu'on leur donne les y prépare. Les employées restent aux échelons inférieurs de la hiérarchie des fonctions et du prestige. La féminisation des emplois de bureau a longtemps profité – et profite encore largement – aux employés masculins dont les chances de mobilité s'accroissent du fait de la relative stagnation imposée aux femmes (Messant-Laurent, F., 1990, *op. cit.*).

on observe une diminution du nombre de cols blancs qui définissent leur responsabilité au travail de manière « formelle ». En d'autres termes, la forme d'engagement au travail qui se donne pour objectif de répondre aux directives et d'exécuter une tâche conformément à ce qui est prescrit décroît. Tout donne à penser que ce recul va aller en s'accroissant, étant donné le rôle moteur de la restructuration et l'ampleur croissante des changements dans les organisations flexibles, où les procédures disparaissent et où les règles laissent une part de plus en plus grande à l'interprétation, comme l'exprime à sa manière cette employée :

*« La responsabilité de faire son travail, ce n'est pas la personne en tant que telle qui la prend, c'est l'entreprise qui la lui donne [...]. On doit travailler en assumant les responsabilités qu'on nous donne sans avoir le choix. Le choix qu'on a, par contre, c'est d'assumer avec engagement ses responsabilités ou de les assumer <comme ça>. Peut-être que ça ne se voit pas, apparemment, mais il y a une différence entre [...] assumer des responsabilités en étant engagé et assumer des responsabilités parce qu'on doit les faire. »*

155

À première vue, on peut penser que l'explication de la désaffection envers la responsabilité « formelle » réside principalement dans les changements de la composition organique du personnel des entreprises qui ont entrepris une restructuration. Nous l'avons dit, celles-ci font appel à un personnel de plus en plus qualifié et ont recours, en cas de nécessité, à des solutions temporaires, tel l'intérim, ou radicales, telle l'externalisation d'une partie de leur production, pour assurer par exemple des tâches d'exécution. Cette explication, pour être fondée empiriquement, n'est pourtant pas entièrement satisfaisante dans l'explication du recul constaté. En effet, notre recherche montre que le sens de l'engagement de personnes présentant un profil identique (selon notre typologie) varie selon le type d'entreprise. C'est le cas des employées dont on pourrait s'attendre, au vu de la nature de leur travail, à ce que leur engagement reste de type « formel », quel que soit le degré de restructuration atteint par l'entreprise. Or, ce n'est pas le cas : elles s'engagent de manière « sectorielle » dans l'entreprise « restructurée ». Comme nous l'avons dit, il y a donc un hiatus entre cette représentation de la responsabilité et la position

occupée dans l'entreprise. Que l'on nous comprenne bien : ce n'est pas tellement ce décalage qui nous surprend, au contraire. Car c'est bien parce que nous postulions cette différence que nous avons effectué notre étude. Mais ici, il ne s'agit pas tant d'un décalage (c'est le cas, par exemple, lorsqu'un cadre estime qu'étant donné son statut on ne lui donne pas assez, ou trop, de responsabilités) que d'une absence de correspondance, genrée de surcroît, entre ce qu'implique le fait de se définir responsable « sectoriel » et le statut d'employée. Dans le cas qui nous occupe, le hiatus marque une différence de nature entre une représentation, typiquement employée, de la responsabilité axée sur le suivi des règles et des prescriptions, et une autre, typiquement experte ou technicienne, axée sur la maîtrise du domaine attribué. Se sentir responsable de suivre les règles, d'obéir aux ordres, de bien faire le travail que le supérieur donne, est un sentiment tout à fait différent de celui consistant à s'obliger de « penser », afin d'évaluer ce qu'il faut (encore) faire pour « avoir la paix », de se décentrer par rapport à l'activité, afin de pouvoir s'investir à son profit ailleurs que dans le travail<sup>95</sup>.

156

Comment expliquer le hiatus que nous avons mis en lumière chez les employées « sectorielles » ?

Une première remarque générale s'impose. La condition objective pour que ce type d'écart existe est, à notre avis, l'ouverture du contrat de travail, lequel engage le col blanc dans une relation asymétrique dont le contenu et les termes ne sont pas fixés au moment de l'accord. C'est en effet la plupart du temps en cours de route que les obligations se créent et s'accumulent<sup>96</sup>. Et c'est souvent lorsqu'il y a rupture de contrat et renvoi du salarié, pour perte de confiance par exemple, que celui-ci apprend qu'il a manqué à ses obligations. On comprend mieux, dès lors, combien la personne se sent obligée de fournir les efforts, ou d'exhiber le comportement qu'elle imagine lui être demandé. Ainsi, la surenchère en

95 Ce hiatus n'apparaît pas chez les responsables « sectoriels » masculins. D'abord, parce que ce sont des professionnels (techniciens, experts) qui, à ce titre et assez logiquement, perçoivent souvent leur qualification comme un moyen de se protéger des responsabilités que les gestionnaires voudraient leur voir assumer. Ensuite, parce que le modèle de l'engagement « formel » ne touche quasiment que des employées : il n'y a donc pas en ce qui les concerne de différence de nature entre leur statut et leur sens de l'engagement.

96 Le cahier des charges, lorsqu'il existe, précise les tâches qui incombent au salarié, mais il est rapidement obsolète et très rarement actualisé.

matière de responsabilité s'explique d'autant mieux que la restructuration de l'entreprise, on le sait, est généralement l'occasion que saisissent les directions pour imposer des contrats ouverts<sup>97</sup>.

Seconde remarque, le sentiment de devoir répondre aux attentes de l'encadrement est d'autant plus fort que la personne sait, ou imagine, que sa situation professionnelle est menacée. La précarisation des conditions de travail est dorénavant un fait de société connu de tous et toutes. De nombreux auteurs<sup>98</sup> sont d'avis que plus personne aujourd'hui ne peut miser sur la durée. Autrement dit, l'absence de stabilité due au fait qu'une entreprise peut rapidement fermer, délocaliser, fusionner est dorénavant un risque largement connu de tous et toutes, ce qui n'empêche que toutes ces personnes ont le sentiment qu'elles auront à l'affronter individuellement le jour où il se concrétisera pour elles :

*« C'est très dangereux de parler [de sa vie privée] : il y a des femmes qui ont des enfants, qui disent : « Je dois partir plus tôt, je dois chercher mon petit garçon » ; c'est très dangereux parce que les gens tout de suite tirent une conclusion : tiens, elle veut passer plus de temps avec ses enfants ! [...] Elle ne pense qu'à ses enfants ! ou bien : Elle ne pense qu'à son homme ! C'est pour ça qu'il faut faire attention. » (Cadre experte)*

157

Cette situation touche les employées, c'est évident, et elle a pour effet de leur faire comprendre qu'elles ne sont plus appelées à (bien) faire ce qu'on leur dit de faire. Il leur est d'autant plus difficile de résister aux injonctions du management qu'elles craignent pour leur emploi et qu'elles ne peuvent en appeler à leur contrat de travail. Autrement dit, et en forçant quelque

97 Le déséquilibre entre une relation de travail qui se déroule très largement en dehors de toute logique de marché et l'activation soudaine de cette logique au moment de la rupture du contrat « serait de nature à expliquer le sentiment d'injustice fréquemment ressenti par les salariés au moment de leur licenciement. Le contrat initial est soudainement réactivé alors même que le prolongement des relations de travail a progressivement donné consistance au lien d'emploi dans une tout autre logique. » Eymard-Duvernay, F. (1988), « Le lien durable d'emploi, des accommodements difficiles avec le marché », *Droit social*, N° 7-8, pp. 544-547 (citation p. 546).

98 Sennett, R., *op. cit.* ; Doogan, K. (2001), « Insecurity and Long-term Employment », *Work, Employment & Society*, vol., 15/3, pp. 419-441.

peu le trait, on pourrait dire que même les femmes aujourd'hui ne peuvent plus affirmer avec sérénité : « Je fais ce qu'on m'a dit de faire. » Le désirent-elles d'ailleurs ? On peut en effet interpréter l'adhésion des employées au modèle « sectoriel » de responsabilité aussi comme la démonstration de leur désir de mener de front un travail, où elles font plus qu'obéir aux ordres, et des investissements extra-professionnels qui ne sont plus prioritaires, comme il en va traditionnellement pour les employées, mais concurrents à l'activité professionnelle. Pour déployer plusieurs sphères d'investissement, l'engagement « sectoriel » apparaît alors comme étant le plus raisonnable. C'est en tout cas évident pour les personnes qualifiées, qui peuvent véritablement s'investir dans des sphères paraprofessionnelles (moniteur sportif, équitation, formation de longue durée, etc.) et ont les moyens de maîtriser la tension du travail et ses débordements. C'est peut-être plus difficile pour les femmes employées. Il est vrai que leur choix de la responsabilité « sectorielle » nous indique qu'elles sont moins tentées actuellement de sous-évaluer l'importance du travail dans leur vie et de réduire cette part de leur identité. Elles aspirent dorénavant à mener de front une activité professionnelle et des activités privées et familiales. Ce n'est pas tout à fait nouveau pour les femmes, dont on sait qu'elles ont toujours couru deux lièvres à la fois. Mais l'insertion dans le privé n'était pas chez elles identique à ce que nous observons aujourd'hui incarné dans le modèle « sectoriel » : tout semble se passer comme si la polarisation privé/professionnel n'était plus ce qui les caractérise tout à fait. Elles ont acquis, souvent chèrement, une identité professionnelle qu'elles ne sont pas prêtes à abandonner. Les limites du travail et du hors-travail sont moins nettes, plus mouvantes. D'autres sphères d'investissement et d'autres sources d'identification se font jour. Leur horizon est singulièrement moins fermé.

## LES EFFETS PERVERS DE LA RESTRUCTURATION

Le processus de restructuration des entreprises contribue à transformer les personnes, mais il n'est pas que négatif. À défaut de rendre les gens heureux, il en satisfait certains – certains plus que certaines ! – car il ne fait pas de doute que pour diversifier leurs investissements les hommes sont en meilleure position que les femmes, en particulier si elles sont

mères. Il est clair, par contre, que la stratégie d'un nombre important de cols blancs, femmes et hommes, consistant à ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier ne plaît, ni ne profite aux Directions. Ce comportement a le défaut majeur d'exacerber le besoin de protection de la personne et de favoriser son retrait. Comme le dit Jean-Daniel Reynaud<sup>99</sup>, sociologue du travail, « un des plus grands dangers pour toutes les entreprises, ce n'est pas la révolte, c'est l'indifférence. Ce n'est pas que les salariés se mettent en grève (en tout cas aujourd'hui), c'est qu'ils se tiennent sur leur quant-à-soi en disant à l'employeur : « Cause toujours. » Le plus grand risque pour le management par les compétences, c'est le retrait... une proposition est acceptable si celui à qui elle s'adresse accepte de la prendre comme règle de sa conduite, s'il accepte, fût-ce avec beaucoup de réserve et de méfiance, d'entrer dans le jeu qui lui est proposé. »

Plus d'un commentateur averti est d'avis que ce n'est que sur la base de conventions équilibrées entre employeurs et salariés que peut se développer, chez ces derniers, un véritable engagement dont on sait qu'il est la source d'innovation et de productivité. Autrement dit, dans des cercles de plus en plus larges transparait le doute qu'une gestion de l'entreprise fondée sur les principes du marché (selon lequel, pour le dire vite, toute protection sociale est une entrave) soit plus économique et plus rentable. De plus, on le sait, la motivation se construit sur la durée : « Faute d'un engagement clair sur le moyen terme, les salariés ne vont pas « se défoncer »<sup>100</sup>. Or, plusieurs des dispositifs organisationnels qui accompagnent la restructuration – telle que la gestion par projet – sont par définition éphémères. Richard Sennett a beaucoup réfléchi à ces questions sur la base de ses recherches effectuées aux États-Unis. Il constate qu'aujourd'hui, nul n'est plus assuré du cours que va prendre sa trajectoire professionnelle. « La loyauté de l'employeur, c'est fini [...]. La question qui se pose est alors celle-ci : comment l'individu peut-il encore se fixer à lui-même des buts à long terme ? Comment des valeurs comme la confiance ou la loyauté peuvent-elles encore être préservées au sein d'organismes en constante reconfiguration, restructuration ou *reengineering* ? » La réponse

<sup>99</sup> Reynaud, J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, N° 43, pp. 7-31 (citation p. 25).

<sup>100</sup> De Koninck, F. (2000), *Sciences Humaines* (Hors-série), N° 28 (citation p. 30).

que cet auteur donne à ces questions vient renforcer les résultats de notre recherche. Dans ces conditions, dit-il, « le réflexe du collaborateur, c'est de se protéger par une sorte de détachement, de faire preuve d'un engagement factice, de se montrer coopératif en surface, sans s'engager profondément, émotionnellement »<sup>101</sup>.

Enfin, si l'opinion selon laquelle le rendement des entreprises dépend pour une bonne part de l'implication des salariés et des salariées est très largement partagée, il n'en reste pas moins que le moteur de cette implication ne saurait se résumer à faire du profit, un point c'est tout. L'entreprise est aussi une manière de vivre ensemble et de construire la société. Or, comment construire du lien social sans disposer d'une certaine durée ? C'est une question qui mérite réflexion.

101 Interview accordée au journal *Construire*, N° 17, avril 1999. Voir également : Sennett, R., *op. cit.* ; Sennett, R. (2001), *Respect in a World of Inequality*, New York : W.W. Norton & Cie (traduction française) : *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris : Albin Michel.

# CONCLUSION

La flexibilité est devenue la norme, sinon dans la réalité, du moins dans les discours des managers de l'ensemble des entreprises de ce pays, y compris celles qui ne sont pas restructurées. En effet, nous avons pu le constater lors de notre enquête, toutes ont pour horizon la flexibilité et l'intégration de leur personnel aux valeurs participatives et aux nouvelles normes organisationnelles. Les cols blancs, tels que nous les avons définis – soit une des composantes les plus importantes de la population active en Suisse<sup>102</sup> – et pour les raisons que nous avons exposées dans cet ouvrage, sont les principaux artisans et les relais d'un mouvement qui contribue fortement à l'extension de la culture de la responsabilité individuelle dans le monde du travail.

Nous avons essayé de montrer que cette extension s'ancre dans l'établissement d'un rapport de travail définissant l'engagement du col blanc comme relevant de sa propre responsabilité, une responsabilité à construire puisqu'elle n'est pas entièrement définie par un cahier des charges, ni strictement dépendante du statut ou de la fonction. À ce titre, parce qu'elle

161

102 En Suisse, selon le recensement fédéral de la population 2000, les différents salariés (cadres moyens ou inférieurs, sans fonction dirigeante, apprentis) travaillant dans le tertiaire représentent 66% de la totalité des actifs occupés contre 25% dans le secondaire (industrie).

n'est jamais totalement arrêtée, la responsabilité s'inscrit parfaitement dans le contexte actuel de précarité du travail : fin de la carrière dans une seule entreprise, menaces sur l'emploi, processus de désaffiliation, tout cela contamine chacune et chacun, y compris celles et ceux qui, comme les cols blancs interviewés, ont un contrat à durée indéterminée dans une entreprise relativement et momentanément sûre de ce point de vue.

D'aucuns diront que cette nouvelle manière de traduire l'engagement au travail via la responsabilisation de sujets supposés autonomes a ceci de positif qu'elle exprime bien l'esprit d'une époque et d'une population portées à la mobilité, à l'innovation, aux défis et pour lesquelles routines, répétition et stabilité sont jugées désuètes. Mais, outre le caractère idéologique de ces attitudes et leur effet social désastreux, il n'est pas certain que le nouvel appel à la responsabilité du salarié englobe ou suscite toujours les formes d'attachement au travail plus profondes dont les deux citations qui suivent sont les rares témoignages :

162

*« [Bien faire son travail], c'est aussi une question de satisfaction personnelle : si on fait quelque chose qui nous plaît et qu'on le fait bien, je pense qu'on se sent mieux que si on le sabote et qu'on s'en fiche. Celui qui n'en a, entre guillemets, rien à cirer [et] qui va aller travailler tous les jours huit heures, eh bien, je ne sais pas comment il finit au bout de la semaine. Ce n'est pas drôle en plus [...]. Il me semble que faire quelque chose en le prenant par le côté positif, même si ce n'est pas toujours rose, en prenant les choses du bon côté, c'est quand même plus facile. » (Employée)*

*« [Bien faire son travail], c'est une question de dignité à mon avis, c'est peut-être le dernier truc qui reste à l'employé : faire son travail comme il faut. Et je pense que c'est comme ça depuis la nuit des temps. C'est vraiment l'amour du travail bien fait, même si c'est un travail de bureau. » (Technicien)*

Dans de très nombreux cas au contraire, tout semble se passer comme s'il existait une rupture profonde entre l'attachement au travail et la responsabilisation, la rencontre souhaitée n'ayant pas lieu. Autrement dit, le lien entre une participation active au projet de l'entreprise via la res-

ponsabilisation et la prise de responsabilité n'est pas aussi évident que le pense, ou le rêve, le management. C'est à cette question cruciale que nous consacrerons nos réflexions conclusives.

Que signifie pour une employée, un employé, le fait de déclarer une responsabilité « panoramique » ou « sectorielle » ? Essentiellement, selon nous, qu'elle ou il se représente son travail comme une charge dont il est difficile, voire impossible de prévoir la fin, une mission en quelque sorte, ce terme typique du discours managérial prenant ici tout son sens.

Chez les « panoramiques », cette charge est théoriquement illimitée, essentiellement parce qu'elle est portée par l'obligation de précaution. Cette dernière induit chez les salariés, pas seulement chez quelques cadres éclairés, mais même chez celles et ceux qui n'ont aucunement le pouvoir d'infléchir des politiques générales, un souci d'anticipation, de prévision des aléas, qui impliquent l'idée que tout projet, toute tâche à accomplir peuvent et doivent être évalués, réévalués et contrôlés en intégrant les risques qu'ils comportent. Nous l'avons constaté de la part d'une assistante qui estime que prévoir les risques de la chute des cours mondiaux d'une matière première dans ses calculs fait partie de son travail. Mais nous l'avons également constaté, quoique dans une moindre mesure, de la part de responsables « sectoriels ». Prenons l'exemple de la téléphoniste, qui estime que gagner ou perdre des clients est aussi son affaire, puisqu'il en va de la survie de l'entreprise et par conséquent de son poste :

163

*« Nous, on est au standard, si on voit que les clients diminuent, diminuent, diminuent, on se dit : 'Hou ! là, nous, ce n'est pas notre intérêt de perdre un client ! ' Parce qu'il faut bien se dire une chose, contrairement à certaines personnes qui ne sont pas du tout conscientes de ça, qui font leur travail uniquement pour faire leur travail et avoir la paie à la fin du mois, c'est qu'en fin de compte, un client de perdu, même si on s'en fout comme certaines personnes s'en foutent, deux clients de perdus, trois clients de perdus : il y a un poste qui gicle, faut pas rêver ! Il faut être attentif à ça aussi. Notre but, c'est de rapporter le plus possible de clients. Si on en perd, eh bien, c'est un poste qui est prêt à partir [...]. Avant, on ne se posait pas la question. La personne qui travaillait pour une entreprise n'était pas aussi intéressée par les mouvements*

*de l'entreprise: on perdait un client? Ben, on perdait un client et puis c'est tout. On n'en était pas malade comme on en est malade maintenant.» (Employée)*

Autrement dit, la précarité, l'idée que les choses ne sont pas stables, que l'entreprise peut fermer, ne semblent plus aussi aisément qu'avant le temps des restructurations imputables à une erreur de gestion ou aux aléas du marché. Chez les responsables « panoramiques » d'abord et accessoirement chez les « sectoriels », la fermeture de l'entreprise est devenue un risque à gérer individuellement, inclus dans la charge du travail. Dans ce contexte, l'obligation de précaution n'a pour bornes, finalement, que le sentiment de la personne d'avoir pensé à tout, sa décision de terminer la journée pour passer à autre chose, ou sa lassitude.

164 Ainsi, le caractère en partie novateur des responsabilités « sectorielle » et « panoramique » réside-t-il dans le fait qu'elles présupposent, même chez les cols blancs qui tentent de se protéger, un engagement dont les limites ne sont pas (et ne peuvent pas!) être fixées dans leur totalité de l'extérieur et par avance. Ces limites varient également au gré des subjectivités, c'est-à-dire d'une intime conviction d'en avoir ou non fini avec la tâche, d'en avoir fait assez. Cela signifie, et c'est là un des autres aspects caractéristiques, selon nous, de cette nouvelle responsabilité, que non seulement la séparation entre le travail et la sphère privée de la famille, des loisirs et des activités annexes perd en consistance et en stabilité, mais aussi, et surtout, que trouver protection dans sa sphère privée devient pour le col blanc une obligation du travail qui s'ajoute aux autres.

En effet, les responsabilités « conquérante » et « formelle » composent, nous l'avons vu, une paire que l'on a aussi qualifiée de « traditionnelle » ; elles émanent, typiquement, de contextes organisationnels où la division sexuelle du travail est omniprésente et où la confusion entre vie au travail et vie hors travail, vie professionnelle et vie privée est mal acceptée. Pour les tenants de ces modèles de responsabilité, la frontière entre le travail et la sphère privée est idéalement imperméable. En revanche, dans l'optique des « panoramiques » au premier chef, le caractère d'inviolabilité de la sphère privée, refuge et ressource de la personne, vole en éclats. La frontière entre le travail et le non-travail n'est plus posée a priori: s'arrête-t-on de penser à un problème à résoudre, à certaines précautions

à prendre, à un projet à ficeler, à la fidélisation des clients parce que c'est la fin de la journée ? Peut-on sans autre quitter le bureau si les problèmes restent en suspens ? L'idée même de frontière se fait de moins en moins légitime, alors que, chez les « formels », penser à son travail et l'exécuter sont strictement limités aux horaires et à l'espace du bureau. Mais cette attitude reste-t-elle encore possible et pour combien de temps ? Le fait même de vouloir la reproduire, cela ne passe-t-il pas pour être dépassé, aller contre l'esprit d'innovation et de refus des routines ? Durant les entretiens, que n'a-t-on entendu sur les « fonctionnaires » qui ferment leur guichet à heure fixe, qui ne « mouillent pas leur chemise » !

Les tenants de la responsabilité « panoramique » expriment une subversion, voire une inversion, comme le signale Arlie Hochschild<sup>103</sup>, des valeurs du privé et du professionnel : à bien des égards, la vie professionnelle se profile comme la « vraie » vie ou, en tout cas, elle se confond avec la vie personnelle. Nous en voulons pour preuve que les qualités que le col blanc juge nécessaires à l'accomplissement de son travail – non-spécialisation, polyvalence, aptitude à la communication – sont importées depuis la vie personnelle. On sait, en effet, que les activités non rémunérées, le travail domestique en premier lieu, ont pour caractéristiques de ne pas être mesurées à la manière de ce qui se passe dans l'univers du travail ; elles ont la particularité de n'être « jamais finies », elles exigent des femmes, car c'est bien d'elles qu'il s'agit dans la majorité des cas, une disponibilité à toute épreuve et une aptitude à écouter autrui.

Les cols blancs, marqués dès le départ du sceau du féminin par opposition aux ouvriers, sont à notre avis une population prédisposée à cet enchevêtrement du privé et du professionnel. En effet, alors que le monde ouvrier s'est construit sur l'idée que les travailleurs sont interchangeables, ce qui,

103 Selon cette auteure, le lieu de travail, désormais plus convivial et plus chaleureux que le domicile, fait fonction de « foyer » pour un nombre croissant de personnes. Afin de permettre à leur personnel de travailler toujours davantage, ce qui laisse de moins en moins de temps aux activités et engagements privés, les ressources humaines, dans les grandes entreprises notamment, cherchent à pourvoir aux besoins matériels, psychologiques et affectifs de leur personnel. Les « Family Friendly Enterprises » en sont un exemple en Suisse aussi. Elles mettent en œuvre des mesures en vue de permettre à leur personnel de « concilier » vie professionnelle et vie familiale, mesures qui, la plupart du temps, s'adressent de fait à leur personnel féminin (Hochschild, A. R., 1997, *The Time Bind. When Home becomes Work and Work becomes Home*, New York: OWL Books).

soit dit en passant, leur permet de garder leur sphère privée, les cols blancs, sensibles au statut et à la personnalisation des relations, ont dans la situation présente d'autant plus tendance à s'absorber en eux-mêmes. Tout se passe comme si, en inventant leur contribution au travail et en se chargeant de l'obligation de précaution surtout, les cols blancs devaient aussi inventer les limites, plus ou moins éloignées, à placer à ce travail. Notre observation rejoint le constat d'Anthony Giddens<sup>104</sup> pour qui, dans la société contemporaine, de moins en moins de parcelles de sphère personnelle et intime restent d'emblée définies et protégées socialement au titre de « sphère privée », la famille ne faisant pas exception. La vie hors travail des cols blancs n'est donc plus a priori un acquis découlant du droit à la vie privée, mais elle est, à bien des égards, objet de négociation, enjeu de lutte peut-être et, de cela, les « panoramiques » sont particulièrement conscients. Répétons-le, préserver sa vie privée est dorénavant du ressort des cols blancs : ils « choisissent » d'emporter ou non du travail à la maison, de garder un carnet sur leur table de nuit, au cas où des idées leur viendraient la nuit, de mettre à profit les trajets en voiture pour penser calmement au travail, etc. Ils sont donc responsables de se laisser envahir ou non.

166

Ce qui précède signifierait-il que le fantasme du management participatif, produire des entrepreneurs, des gens totalement dédiés à leur mission, est en train de devenir réalité ? Pas vraiment, pour différentes raisons.

En premier lieu, si l'on conçoit bien que la responsabilité « panoramique » serve de dopant aux cols blancs, poussés à s'engager toujours plus, notre étude montre aussi l'envers du décor : des personnes que l'épuisement et le désenchantement conduisent à se retirer et à se protéger en adoptant une responsabilisation « sectorielle » qui les expose moins.

En deuxième lieu, les « panoramiques » sont aussi des hyperindividua-listes ; en plus du souci de leur « mission », ils ont également celui d'améliorer leur employabilité en développant des compétences qui valent partout et pas seulement dans l'emploi du moment. Ils se mettent donc mentalement en état de disponibilité, même si (surtout si ?) ils se donnent corps et âme, pourrait-on dire, à leur tâche. Ils témoignent donc d'une loyauté mesurée à l'entreprise et ne sont pas prêts à adhérer sans contrepartie.

104 Giddens, A. (1984), *La constitution de la société*, Paris : PUF.

En troisième lieu, ces « panoramiques » ne sont pas les seuls à porter la restructuration, les « sectoriels » aussi, et ceux-ci développent des stratégies de protection personnelle qui, pour le moins, limitent les possibilités d'un engagement sans faille. Considérons la vie privée. Si, comme nous l'avons relevé, la subversion du privé et du professionnel est une composante importante du modèle « panoramique », ce n'est certainement pas le cas du modèle « sectoriel », au cœur duquel figure la maîtrise de la sphère professionnelle pour favoriser les possibilités d'investissements dans d'autres espaces (familial, sportif, relationnel, politique, entre autres). Les cols blancs « sectoriels » réduisent donc leur engagement par une spécialisation volontaire de leur travail, ce qui leur laisse une latitude pour développer en parallèle les activités non rémunérées qu'ils estiment plus importantes au plan identitaire.

À leur manière, les responsabilités « sectorielle » et « panoramique » expriment ainsi l'engagement mesuré de personnes qui ont perdu l'idée d'une entreprise dans laquelle elles pourraient faire leur vie et qui investissent professionnellement à l'extérieur. Cela, dans le contexte des PMI helvétiques, est un fait relativement nouveau.

167

Ces deux modèles, quelle personne préfigurent-ils ? Quelqu'un de très engagé dans les restructurations ou une personne hypertrophiée, selon la formule de Robert Castel et Claudine Haroche<sup>105</sup>, qui qualifient ainsi celles qui, par excès d'investissement d'elles-mêmes, se détachent du social, décrochent en quelque sorte. Elles ne se conduisent plus en fonction de références externes et, par défaut d'appartenance, elles ne sont plus en mesure de trouver dans la société ce qu'elles voudraient obtenir (un emploi régulier par exemple). Nous aimerions montrer ici que le processus de restructuration, qui s'inscrit bien dans la culture individualiste des cols blancs, exacerbe leur atomisation, leur refus, exprimé dans les modèles de référence extérieurs, d'une appartenance trop évidente à un collectif, voire à une sociabilité interne. En ce sens aussi, ces responsabilités se distinguent des deux autres. Car, si le « conquérant » travaille aussi, comme le « sectoriel » et le « panoramique », sur la base du mérite personnel et de la compétition, il répond de ses engagements face à un

105 Castel, R. et Haroche, C. (2001), *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris : Fayard.

collectif: l'entreprise comme « clan », « famille », etc.; de même, la tenante de la responsabilité « formelle » répond face à une personne, le chef, dans une relation hiérarchique et l'environnement des collègues. Alors que s'engager au travail de manière moderne, cela revient à (devoir?) se délier du peu de liens collectifs existant dans cette catégorie de personnels, à renier une trop forte loyauté à un groupe. On pourrait donc émettre l'hypothèse que la responsabilité propre au processus de restructuration est plus une caractéristique de la personne que la réponse d'un sujet face à un collectif identifiable. Autrement dit, l'autonomie (c'est-à-dire aussi la solitude, la désaffiliation) du sujet est plus grande dans la mesure où ses sphères d'identification sont multiples et, surtout, extérieures à l'entreprise.

168 L'ancienne loyauté « statutaire », à base de reconnaissance, de dépendance et de crainte attachées à des relations personnalisées et/ou hiérarchisées, cède de plus en plus le pas, dans l'entreprise « restructurée », à une loyauté relative, mitigée, dépendante de l'individu et de ses intérêts et désirs. C'est peut-être paradoxal, mais en ce sens aussi la responsabilité se fait plus lourde, plus complexe à établir. Certes, l'absence de référent stable, le sentiment de non-appartenance peuvent donner un instant l'illusion d'une liberté plus grande (« Je décide pour moi-même »), mais ne sont-ils pas, en définitive, la quintessence de l'esclavage moderne, de celui et de celle qui ne doivent rien à personne, sinon à leur personne, et ne peuvent se rebeller contre personne, sinon contre eux-mêmes? Ces responsables s'obligent face au marché dont ils dépendent et qui les utilise sans restriction. On pressent bien, pour reprendre les termes des auteurs précités, comment le passage de l'individu hypertrophié, fragilisé parce que délié, à l'individu par défaut de ressources et de supports est glissant.

Nous disions plus haut que la responsabilité du salarié moderne, incarné dans la figure du col blanc, est lourde parce qu'elle est projective, illimitée, au sens où elle institue le maintien d'une vie hors travail comme une obligation inhérente au travail. Elle implique donc, impérativement, de trouver les moyens de se déresponsabiliser. Peut-être alors faut-il imaginer que cette lourdeur n'est pas tant due à la responsabilisation exponentielle du travail qu'à la nécessaire déresponsabilisation tout aussi exponentielle des cols blancs, hantés par le souci de se déprendre de charges de plus en plus envahissantes, car « choisies » notamment.

S'il y a des germes de résistance au néolibéralisme, c'est dans cet effort-là (préfiguré dans le modèle « sectoriel ») qu'il faut les trouver, bien que cette perspective ne soit pas très encourageante. La responsabilité peut devenir un piège si l'on manque des repères externes nécessaires pour l'assumer et la limiter. Et de ces repères, pour ce que nous avons pu en juger, les cols blancs sont passablement dépourvus.



# BIBLIOGRAPHIE

**ALTER, N.** (1985), *LA BUREAUTIQUE DANS L'ENTREPRISE, LES ACTEURS DE L'INNOVATION*, Paris: Les Éditions Ouvrières.

171

**ARNAUD, A.-J.** (1988), *DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE DE THÉORIE ET DE SOCIOLOGIE DU DROIT*, Paris: Librairie de droit et de jurisprudence.

**BAUDELLOT, CH.** et **GOLLAC, M.** (2003), *TRAVAILLER POUR ÊTRE HEUREUX? LE BONHEUR ET LE TRAVAIL EN FRANCE*, Paris: Fayard.

**BEAUD, P.** (1986), « Le nouveau modèle bureaucratique ». *REVUE SUISSE DE SOCIOLOGIE*, vol. 12/1, pp. 225-227.

**BEAUD, P.** (1986), « L'informatisation de l'administration, permanences et changements ». *REVUE SUISSE DE SOCIOLOGIE*, vol. 12/2, pp. 285-300.

**BOLTANSKI, L.** et **CHIAPELLO, E.** (1999), *LE NOUVEL ESPRIT DU CAPITALISME*, Paris: Gallimard.

**BOLTANSKI, L.** (1982), *LES CADRES. LA FORMATION D'UN GROUPE SOCIAL*, Paris: Minit.

**BOUFFARTIGUE, P.** (2001), *LES CADRES. FIN D'UNE FIGURE SOCIALE*, Paris : La Dispute.

**BOUFFARTIGUE, P.** et **PENDARIÈS, J.-R.** (1994), « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : les cas des caissières d'un hypermarché », *SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, N° 3, pp. 337-358.

**BOYER, R.** et **DURAND, J.-P.** (1993), *L'APRÈS-FORDISME*, Paris : Syros.

**CALLON, M., LASCOURMES, P.** et **BARTHE, Y.** (2001), *AGIR DANS UN MONDE INCERTAIN. ESSAI SUR LA DÉMOCRATIE TECHNIQUE*, Paris : Seuil.

**CASTEL, R.** (1995), *LES MÉTAMORPHOSES DE LA QUESTION SOCIALE. UNE CHRONIQUE DU SALARIAT*, Paris : Fayard.

**CASTEL, R.** et **HAROUCHE, C.** (2001), *PROPRIÉTÉ PRIVÉE, PROPRIÉTÉ SOCIALE, PROPRIÉTÉ DE SOI*, Paris : Fayard.

172

**CLOT, Y.** (1995), *LE TRAVAIL SANS L'HOMME ? POUR UNE PSYCHOLOGIE DES MILIEUX DE TRAVAIL ET DE VIE*, Paris : La Découverte.

**COENEN-HUTHER, J.** (1997), *TOCQUEVILLE*, Paris : PUF.

**CHENU, A.** (1990), *L'ARCHIPEL DES EMPLOYÉS*, Paris : Institut national de la statistique et des études économiques.

**COCHOY, F., GAREL, J.-P.** et **DE TERSSAC, G.** (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE*, vol. XXXIX/4, pp. 673-699.

**CORIAT, B.** (1991), *PENSER À L'ENVERS*, Paris : Christian Bourgois Éd.

**COTTA, A.** (1987), *LA GESTION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE*, Paris : Dunod.

**CROMPTON, R.** (1986), « Women in Banking », *WORK, EMPLOYMENT AND SOCIETY*, vol. 3/2.

**CROMPTON, R.** (1993), *CLASS AND STRATIFICATION*, Oxford : Polity.

**DÉJOURS, CH.** (1998), *SOUFFRANCE EN FRANCE. LA BANALISATION DE L'INJUSTICE SOCIALE*, Paris : Seuil.

**DE KONINCK, F.** (2000), *SCIENCES HUMAINES* (Hors-série), N° 28.

**DELMAS-MARTY, M.** (1994), *POUR UN DROIT COMMUN*, Paris : Seuil.

**DEMBINSKI, P. H.** (1994), *L'INTERNATIONALISATION DES PMI SUISSES À L'HORIZON DE L'AN 2000*, Genève : Georg.

**DIETRICH, A.** (2001), « Vers une autonomie contrôlée ». In: Bouffartigue J., Grelon A., Groux G., Laufer J. et Livian Y.-F. (Éds), *CADRES. LA GRANDE RUPTURE*, Paris: La Découverte.

**DODIER, N.** (1995), *LES HOMMES ET LES MACHINES. LA CONSCIENCE COLLECTIVE DANS LES SOCIÉTÉS TECHNICISÉES*, Paris : Métailié.

173

**DOOGAN, K.** (2001), « Insecurity and Long-term Employment », *WORK, EMPLOYMENT & SOCIETY*, vol. 15/3, pp. 419-441.

**DUBET, F.** (2001), « Le travail et ses sociologies ». In: *SOCIOLOGIES DU TRAVAIL : 40 ANS APRÈS*, Paris : Éditions Elsevier SAS.

**DUJ, J.-L.** (1995), *LES ASSURANCES SOCIALES EN SUISSE : SURVOL DE L'ASSURANCE MALADIE, DE L'ASSURANCE ACCIDENTS, DE L'AVS, DE L'ASSURANCE INVALIDITÉ, DU RÉGIME DES PRESTATIONS COMPLÉMENTAIRES À L'AVS/AI AINSI QUE DE LA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE VIEILLESSE, SURVIVANTS ET INVALIDITÉ, AVEC UN APERÇU DE L'ASSURANCE CHÔMAGE*, Lausanne : IRAL.

**DURAND, J.-P.** (Éd.) (1993), *VERS UN NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF*, Paris : Syros.

**DUVAL, G.** (1998), *L'ENTREPRISE EFFICACE À L'HEURE DE SWATCH ET MCDONALD'S : LA SECONDE VIE DU TAYLORISME*, Paris : Syros.

**ERBÈS-SEGUIN, S.** (2004), *LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, Paris : La Découverte.

**ERBÈS-SEGUIN, S.** (1988), *LE TRAVAIL DANS LA SOCIÉTÉ, T.2, BILAN DE LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

**EWALD, F.** (1982), *L'ACCIDENT NOUS ATTEND AU COIN DE LA RUE*, Paris : La Documentation française.

**EWALD, F.** (1986), *L'ÉTAT PROVIDENCE*, Paris : Grasset.

**EYMARD-DUVERNAY, F.** (1988), « Le lien durable d'emploi, des accommodements difficiles avec le marché », *DROIT SOCIAL*, N° 7-8, pp. 544-547.

174

**FAUCONNET, P.** (1920), *LA RESPONSABILITÉ. ÉTUDE DE SOCIOLOGIE*, Paris : Alcan.

**GAZZANIGA, J.-L.** (1992), *INTRODUCTION HISTORIQUE AU DROIT DES OBLIGATIONS*, Paris : PUF.

**GIDDENS, A.** (1984), *LA CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ*, Paris : PUF.

**GUÉRIN, F.** (1998), *FAUT-IL BRÛLER TAYLOR ?* Paris : Éditions Management Société.

**HALFORD, S.** et **SAVAGE, M.** (1995), « Restructuring Organisations, Changing People : Gender and Restructuring in Banking and Local Government », *WORK, EMPLOYMENT AND SOCIETY*, vol. 9/1, pp. 97-122.

**HOCHSCHILD, A. R.** (1997), *THE TIME BIND. WHEN HOME BECOMES WORK AND WORK BECOMES HOME*, New York : OWL Books.

**HONNETH, A.** (2000), *LA LUTTE POUR LA RECONNAISSANCE*, Paris : Cerf.

**JACQUES, E.** (1951), *THE CHANGING CULTURE OF A FACTORY*, London : Tavistock.

**JAEGER, C.** et **POUCHOL, M.** (1992), « Codes et désordres dans les bureaux ». In : Linhart, D. et Perriault, J. (Éds), *LE TRAVAIL EN PUCES*, Paris : PUF.

**JONAS, H.** (1990), *LE PRINCIPE RESPONSABILITÉ*, Paris : Cerf.

**KELLERHALS, J.** et **MODAK, M.** (1991), « Le contrat comme relation. Une étude des cadres sociaux du consentement », *CAHIERS CRITIQUES DE THÉRAPIE FAMILIALE ET DE PRATIQUE DE RÉSEAUX*, N° 14, pp. 103-115.

**KELLERHALS, J., MODAK, M.** et **PERRENOUD, D.** (1997), *LE SENTIMENT DE JUSTICE DANS LES RELATIONS SOCIALES*, Paris : PUF.

**KELLERHALS, J., MODAK, M.** et **SARDI, M.** (1995), « Justice, sens de la responsabilité et relations sociales », *L'ANNÉE SOCIOLOGIQUE*, vol. 45, pp. 317-349.

175

**LINHART, D.** (1991), *LE TORTICOLIS DE L'AUTRUCHE. L'ÉTERNELLE MODERNISATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES*, Paris : Seuil.

**LOCKWOOD, D.** (1958), *THE BLACKCOATED WORKER. A STUDY IN CLASS CONSCIOUSNESS*, London : George Allen & Unwin Ltd.

**LUHMANN, N.** (1979), *TRUST AND POWER: TWO WORKS*, New York, Chichester : J. Wiley & Sons.

**MASSON, S.** (1998), *LE TRAVAIL FÉMININ DANS LE COLLIMATEUR DE LA FLEXIBILITÉ, MUTATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET PERMANENCE DES DIVISIONS DE SEXE ; LE CAS DES VENDEUSES EN GRANDS MAGASINS*, Mémoire de maîtrise ès sciences sociales, Université de Lausanne.

**MAZEAUD, H.** (1978), *LEÇONS DE DROIT CIVIL*, Paris : Éditions Montchrestien.

**MESSANT-LAURENT, F.** (1990), *LA SECRÉTAIRE MODÈLE. ÉTUDE SOCIOLOGIQUE*, Paris : L'Harmattan.

**MESSANT-LAURENT, F.**, avec la collaboration de **BUHMANN, B.** et **MARTI, L.** (1993), *TRAVAILLER LA NUIT ET LE WEEK-END? ENJEUX ET PRISES DE POSITION AUTOUR DU PROJET DE RÉVISION DE LA LOI SUR LE TRAVAIL*, Zurich : Seismo.

**MESSANT-LAURENT, F.** (2001), « Le modèle atypique de l'emploi féminin deviendrait-il la norme ? Flexibilité de l'emploi, des horaires et division sexuelle du travail ». In : S. Brander & al. (Éds), *GESCHLECHTERDIFFERENZ UND MACHT*, Fribourg : Académie suisse des sciences humaines et sociales, pp. 209-218.

**MESSANT-LAURENT, F.** et **MODAK, M.** (2002), « Restructuration de l'entreprise et responsabilité : des effets (in)attendus chez les employées », *CAHIERS DU GENRE*, N° 32, pp. 44-62.

**MICHELAT, G.** (1975), « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE*, vol. XVI, pp. 229-247.

176

**MISPELBLUM BEYER, F.** (1999), « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité », *SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, vol. 41, pp. 235-254.

**MORAND, M.** (1992), *LA MODIFICATION DU CONTRAT DE TRAVAIL*, Paris : Liaisons.

**NAVILLE, P.** (1963), *VERS L'AUTOMATISME SOCIAL? PROBLÈMES DU TRAVAIL ET DE L'AUTOMATION*, Paris : Gallimard.

**PARADEISE, C.** et **PORCHER, P.** (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *TRAVAIL ET EMPLOI*, N° 46, pp. 5-14.

**PRINGLE, R.** (1989), *SECRETARIES TALK: SEXUALITY, POWER AND WORK*, London : Verso.

**REYNAUD, J.-D.** (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, vol. 43, pp. 7-31.

**REYNAUD, J.-D.** (1993), *LES RÈGLES DU JEU, L'ACTION COLLECTIVE ET LA RÉGULATION SOCIALE*, Paris: A. Colin.

**RICŒUR, P.** (1995), *LE JUSTE*, Paris: Éditions Esprit.

**ROLLE, P.** (1971), *INTRODUCTION À LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, Paris: Larousse.

**ROT, G.** (2001), « Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs, regard rétrospectif ». In: *SOCIOLOGIE DU TRAVAIL : 40 ANS APRÈS ?* Paris: Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.

**SENNETT, R.** (1998), *THE CORROSION OF CHARACTER. THE PERSONAL CONSEQUENCES OF WORK IN THE NEW CAPITALISM*, New York, London: W. W. Norton & Cie.

**SENNETT, R.** (2001), *RESPECT IN A WORLD OF INEQUALITY*, New York: W. W. Norton & Cie.

177

**SAINSAULIEU, R.** (1977), *L'IDENTITÉ AU TRAVAIL. LES EFFETS CULTURELS DE L'ORGANISATION*, Paris: Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

**SAINT-PIERRE, C.** et **DE TERSAC, G.** (1991), « Le travail : autres réalités, autres regards », *REVUE INTERNATIONALE D'ACTION COMMUNAUTAIRE*, vol. 25/65.

**SERVERIN, E.** (1996), « Propos croisés entre droit et économie sur la place de l'incertitude et de la confiance dans le contrat », *SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*, vol. 38, pp. 607-620.

**SINGLY, F.** (de) (1996), *LE SOI, LE COUPLE, LA FAMILLE*, Paris: Nathan.

**SINGLY, F.** (de) (1987 ; 1990), *FORTUNE ET INFORTUNE DE LA FEMME MARIÉE*, Paris: PUF.

**SPRADLEY, J.** et **MANN, B.** (1979), *LES BARS, LES FEMMES ET LA CULTURE*, Paris: PUF.

**THUDEROZ, CH.** (1995), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif ». *REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE*, vol. XXXVI, pp. 325-354.

**VELTZ, P.** (2000), *LE NOUVEAU MONDE INDUSTRIEL*, Paris: Gallimard.

**WALBY, S.** (1989), « Flexibility and the Changing Sexual Division of Labour ». In: S. Wood (Ed.), *THE TRANSFORMATION OF WORK*, Londron: Unwin Hyman.

# LES CAHIERS DE L'EESP

Marianne Modak et Françoise Messant

## **ENTRE ENGAGEMENT ET ARRANGEMENTS. LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ CHEZ LES COLS BLANCS DE PME**

14 x 21,5 cm, broché, 2005, 178 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-044-6

Les restructurations des entreprises suscitent-elles l'adhésion du personnel dans le sens voulu par leurs initiateurs? Dans quelle mesure le personnel répond-il aux injonctions d'une direction qui lui ordonne de prendre des initiatives, d'être entreprenant et responsable?

Basé sur des entretiens approfondis auprès de cols blancs travaillant dans des petites et moyennes entreprises industrielles de Suisse occidentale, cet ouvrage veut répondre à ces questions primordiales, et pourtant négligées, que soulève la restructuration. Il montre que si la responsabilisation des cols blancs diffère selon les étapes des restructurations en cours dans l'entreprise, cela ne se fait pas systématiquement dans le sens recherché par la direction.

Anne Steudler-Zinszner

**ENFANT ET DROIT D'EXPRESSION.**

**APPLICATION DE LA CONVENTION DES NATIONS UNIES DE 1989**

14 x 21,5 cm, broché, 2004, 128 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-043-8

Ratifiée non sans mal par la Suisse, la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (1989) bouleverse, pour autant qu'on y prenne garde, les représentations traditionnelles de l'enfance. Jusque-là, l'enfant était considéré comme un objet de droit, bénéficiant à ce titre d'un certain nombre de protections formelles. La Convention le définit comme un sujet de droit, lui conférant désormais un statut juridique qui le désigne apte à l'autodétermination et lui octroie la compétence de donner son avis.

Droit à la protection d'une part, droit à l'autonomie de l'autre, sont deux principes qui, sans être contradictoires, expriment une tension. Une tension qu'analyse Anne Steudler-Zinszner à partir de son travail de diplômée d'éducatrice de la petite enfance, tant sur la base des textes juridiques et de l'avis d'experts que sur celle d'entretiens auprès de spécialistes de la petite enfance. Le droit d'expression, le plus novateur, est abordé plus particulièrement.

Ne nous méprenons pas. En examinant de près la question des droits accordés à l'enfance, cet ouvrage ne se veut pas une énième contribution à la dispute, souvent marchande, sur l'enfant roi ou sur l'enfant tyran. Reste qu'il n'est pas vain de savoir de quoi on parle dès lors qu'on invoque les droits de l'enfant.

Joseph Coquoz, René Knüsel,  
avec la participation de Gafia Galay, Gabriel Guélat, Maurice Jecker-Parvex

**L'INSAISSABLE PRATIQUE.  
TRAVAIL ÉDUCATIF AUPRÈS DE PERSONNES SOUFFRANT DE  
HANDICAP. ÉTUDE PILOTE**

14 x 21,5 cm, broché, 2004, 196 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-042-X

Que font les éducateurs et les éducatrices spécialisé-e-s ? À l'heure des compressions budgétaires, nécessitant une évaluation, une justification de l'ensemble des dépenses publiques, cette question prend une résonance toute particulière. Or, les réponses qu'on peut lui apporter manquent généralement de contenu précis. Le propos courant veut que les éduc... élèvent, qu'ils guident, qu'ils accompagnent – autant de métaphores traduisant l'embarras.

L'ambition de ce livre, fruit d'une recherche, est de décrire et d'analyser les actions de ces professionnels, non pas dans une perspective de contrôle ou de normalisation, mais pour faire apparaître ce qui constitue la quotidienneté de leurs pratiques. Pour accéder à celles-ci, il est nécessaire de briser quelques clichés et de se doter d'une méthode d'investigation comprenant l'observation des acteurs et leur implication par la parole.

Jean-Pierre Tabin, Véréna Keller, Kathrin Hofmann, Sophie Rodari,  
Anne-Lise Du Pasquier, René Knüsel, Véronique Tattini

**LE « TOURISME SOCIAL » : MYTHE ET RÉALITÉ.  
L'EXEMPLE DE LA SUISSE LATINE**

14 x 21,5 cm, broché, 2004, 208 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-041-1

Un spectre hante les États fédéraux, le spectre du « tourisme social », une pratique qui consisterait à choisir un lieu de domicile en fonction des prestations sociales offertes par une région.

Pour qu'un « tourisme social » existe, trois conditions sont requises :

D'abord, les inégalités de prestations entre régions doivent être importantes. Ensuite, l'information sur ces inégalités doit être accessible au plus grand nombre. Enfin, il faut que des personnes décident de déménager pour profiter de ces différences de prestations.

Qu'en est-il dans la réalité ? Le « tourisme social » existe-t-il ?

À partir d'une enquête approfondie dans les cantons de Suisse latine, cet ouvrage donne une réponse à cette question.

Geneviève Heller, Claude Pahud, Pierre Brossy, Pierre Avanzino

**LA PASSION D'ÉDUCUER. GENÈSE DE L'ÉDUCATION  
SPÉCIALISÉE EN SUISSE ROMANDE, 1954-1964**

14 x 21,5 cm, broché, 2004, 488 p., 38 francs, ISBN 2-88284-040-3

La passion d'éduquer marque le 50<sup>e</sup> anniversaire du Centre de formation d'éducateurs pour l'enfance et l'adolescence inadaptées et présente l'histoire des débuts de la première école de ce type en Suisse romande (1954-1964). Les maisons d'éducation souffraient de graves carences en moyens pédagogiques et matériels. Les premiers éducateurs formés allaient contribuer à leur mutation. Leurs témoignages relatent les représentations que l'on se faisait de la profession naissante, les modalités de formation, la situation dans les institutions, les conditions de travail et les différentes trajectoires professionnelles. La sélection des élèves et les écrits professionnels attestent que l'identité de la profession d'éducateur était centrée prioritairement sur la personnalité du candidat. Cet ouvrage est avant tout un essai de restitution d'une aventure collective vécue passionnément et marquée par son époque. Ses richesses sont-elles transmissibles? Les récits et témoignages qui constituent le cœur de cet ouvrage répondent à leur manière à la question. À celles et ceux qui, aujourd'hui, ont mission de poursuivre l'aventure, de répondre!

Éditions EESP, chemin des Abeilles 14  
CH-1010 Lausanne  
Tél. 021 651 62 00 – Fax 021 651 62 88

Tous ces ouvrages sont disponibles chez votre libraire

Ils sont diffusés en Suisse par :  
Albert le Grand SA  
Route de Beaumont 20, 1700 Fribourg  
Tél. 026 425 85 95 – Fax 026 425 85 90

Ils sont diffusés hors de Suisse par :  
CID, bd Saint-Michel 131, 75005 Paris

Imprimé à Genève en juillet 2005

**ENTRE ENGAGEMENT ET ARRANGEMENTS**

Les restructurations des entreprises suscitent-elles l'adhésion du personnel dans le sens voulu par leurs initiateurs ? Dans quelle mesure le personnel répond-il aux injonctions d'une direction qui lui ordonne de prendre des initiatives, d'être entreprenant et responsable ?

Basé sur des entretiens approfondis auprès de cols blancs travaillant dans des petites et moyennes entreprises industrielles de Suisse occidentale, cet ouvrage veut répondre à ces questions primordiales, et pourtant négligées, que soulève la restructuration. Il montre que si la responsabilisation des cols blancs diffère selon les étapes des restructurations en cours dans l'entreprise, cela ne se fait pas systématiquement dans le sens recherché par la direction.

Les Cahiers de l'éesp  
Chemin des Abeilles 14  
1010 Lausanne

ISBN 2-88284-044-6

