

Travail et Emploi

N° 168 – 2022

Inciter à former les salariés en chômage partiel

Les enseignements de la crise sanitaire

Sophie Dessein, Coralie Perez

Territoires zéro chômeur de longue durée

Rupture ou convergence avec l'insertion par l'activité économique ?

Philippe Semenowicz, Anne Fretel, Florence Jany-Catrice, Sylvain Vatan

Du menaçant à l'irrésistible

La gouvernamentalité d'appariement dans le service public de l'emploi (1816-2016)

Hadrien Clouet, Jean-Marie Pillon

Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques

Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales ?

Brice Nocenti

Travail et Emploi

N° 168 – 2022

Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités

Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

Sommaire

N° 168 – 2022

ARTICLES

Inciter à former les salariés en chômage partiel

Les enseignements de la crise sanitaire

Sophie Dessein, Coralie Perez 5

Territoires zéro chômeur de longue durée

Rupture ou convergence avec l'insertion par l'activité économique ?

*Philippe Semenowicz, Anne Fretel,
Florence Jany-Catrice, Sylvain Vatan* 31

Du menaçant à l'irrésistible

La gouvernementalité d'appariement dans le service public de l'emploi
(1816-2016)

Hadrien Clouet, Jean-Marie Pillon 57

Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques

Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux
et des collectivités locales ?

Brice Nocenti 87

NOTES DE LECTURE

Romain Juston Morival, **Médecins légistes. Une enquête sociologique**

Christine Hamelin 115

François-Xavier Devetter, Julie Valentin, **Deux millions de travailleurs
et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste**

Cristina Nizzoli 118

Didier Gelot, Djamal Teskouk, **1971-2021. Retour sur 50 ans de formation
professionnelle**

Emmanuel Quenson 122

Marie-Anne Dujarier, **Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie
de pensée**

Jennifer Laussu 126

Timo Giotto, La désynchronisation des temps professionnels. Vers un nouvel ordre temporel ?	
<i>Nicola Cianferoni</i>	130
Scarlett Salman, Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise	
<i>Chloé Biaggi</i>	134
Haude Rivoal, La fabrique des masculinités au travail	
<i>Josselin Tricou</i>	139
Guillaume Tiffon, Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail	
<i>Matthieu Battistelli</i>	143
Ève Meuret-Campfort, Lutter « comme les mecs ». Le genre du militantisme ouvrier dans une usine de femmes	
<i>Margot Roisin-Jonquières</i>	147
Pavlina R. Tcherneva, La garantie d'emploi. L'arme sociale du Green New Deal	
<i>Anne Eydoux</i>	152
Thomas Coutrot, Coralie Perez, Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire	
<i>Dominique Méda</i>	157
Juan Sebastián Carbonell, Le futur du travail	
<i>Laurent Willemez</i>	161
Alban Jacquemart, Marion Charpenel, Marion Demonteil, Reguina Hatzipetrou-Andronikou, Catherine Marry, Le genre des carrières. Inégalités dans l'administration culturelle	
<i>Alex Alber</i>	164
LISTE DES RAPPORTEURS ET RAPPORTRICES 2020-2021	169
RÉSUMÉS	171
ABSTRACTS	173

Inciter à former les salariés en chômage partiel

Les enseignements de la crise sanitaire

Sophie Dessein^{}, Coralie Perez^{**}*

Depuis le début de la crise du Covid-19 en mars 2020, l'État français a encouragé tant la mobilisation du chômage partiel (dénommé également activité partielle depuis 2013) que la possibilité, pour les entreprises, de former leurs salariés pendant les périodes chômées. L'objectif est de soutenir les entreprises dans le maintien des compétences de leurs salariés et de les accompagner dans les changements organisationnels occasionnés par la pandémie. Pour cela, il s'est principalement appuyé sur un instrument financier, le FNE-Formation, dont les modalités de gestion et de fonctionnement ont été totalement renouvelées. Déployé par les opérateurs de compétences, ce dispositif permet notamment de prendre en charge la totalité du coût pédagogique des formations suivies pendant le chômage partiel. Cela a-t-il permis, dans quelle mesure et pour qui, l'articulation effective du chômage partiel et de la formation ? Quelles sont les formations financées dans ce cadre ? Fondé pour l'essentiel sur la réalisation, en 2021, de près de quarante entretiens à différents niveaux (national, régional, branche, entreprise), cet article cherche à éclairer l'articulation chômage partiel/formation pendant la crise sanitaire.

Le chômage partiel – ou activité partielle (AP) depuis 2013 – est un dispositif public permettant à une entreprise confrontée à des difficultés économiques, techniques, ou liées à des circonstances exceptionnelles, de réduire ou d'interrompre temporairement son activité en bénéficiant d'une prise en charge de tout ou partie de la rémunération des salariés concernés. Cet outil de prévention des licenciements économiques vise notamment à conserver les compétences au sein de l'entreprise afin de permettre une reprise rapide de l'activité. Les pouvoirs publics encouragent de plus en plus les entreprises à profiter de ces périodes chômées pour former leurs salariés, en France comme en Europe.

* CEET, Conservatoire national des arts et métiers. Sophie Dessein était chercheuse contractuelle au CES au moment de la réalisation de cette étude ; dessein.sophie@gmail.com.

** CES-Université de Paris 1 ; coralie.perez@univ-paris1.fr. Cet article a été évalué et accepté alors que Coralie Perez n'était pas encore au comité de rédaction de *Travail et Emploi*.

Au niveau macroéconomique, les liens entre dégradation de la conjoncture économique et effort de formation des entreprises ne sont pas clairs (GUERGOAT-LARIVIÈRE, PEREZ, 2017). Pour certaines entreprises, la formation continue est avant tout envisagée comme un coût, et donc une variable d'ajustement en cas de baisse de l'activité. Pour d'autres, elle est considérée comme un investissement à maintenir en prévision de la reprise d'activité (et ce, d'autant plus que l'absence d'un salarié pour cause de formation a moins d'effet sur la production en cas de baisse de l'activité qu'en période de croissance). Cette vision de la formation plus ou moins court-termiste dépend des secteurs d'activité (CHECCAGLINI *et al.*, 2009) mais aussi de la structure du capital des firmes et de leur management – les entreprises devant verser des dividendes à leurs actionnaires étant plus susceptibles d'adopter une vision court-termiste (FELSTEAD, 2018). Inciter les entreprises à articuler chômage partiel et formation vise ainsi à soutenir l'effort de formation de celles qui y auraient renoncé du fait de la crise rencontrée. Cette articulation peut également permettre aux entreprises qui forment traditionnellement peu (ou uniquement aux formations obligatoires), que ce soit pour des raisons de coût financier ou de temps, d'envisager d'autres types de formations¹ ou d'autres profils de salariés à former. Enfin, en finançant le développement de nouvelles compétences, l'articulation chômage partiel/formation peut également venir en soutien d'un repositionnement stratégique devenu nécessaire pour certaines entreprises face à l'évolution de leurs marchés.

À l'occasion de la crise de 2008, sur 24 pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ayant un dispositif de chômage partiel, 16 pays (dont la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche) y ont associé des dispositifs de formation des salariés, avec parfois le concours financier du Fonds social européen (EUROFOUND, 2011). Cette articulation de la formation au chômage partiel est parfois obligatoire (Hongrie, Pays-Bas) ou conditionne un niveau de prise en charge de l'indemnisation par l'État du chômage partiel (Espagne, France). Le niveau de contrainte doit alors être fixé de telle sorte que le coût de l'accès à la formation supporté par l'entreprise ne décourage pas cette dernière de recourir au chômage partiel. D'où le fait que le recours à la formation soit souvent subventionné par l'État ou les partenaires sociaux (HÖRISCH, WEBER, 2014). En France, dès 2009, les entreprises qui souhaitaient recourir à l'activité partielle de longue durée (APLD²) devaient prendre des engagements en matière d'emploi, et examiner les actions de formation susceptibles d'être déployées durant les périodes chômées. C'étaient alors les salariés concernés

1. Telles que des formations au développement professionnel pour les salariés les moins qualifiés.

2. La mise en activité partielle (AP) s'effectue après consultation des instances représentatives du personnel et après une demande préalable d'autorisation auprès de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte, devenue depuis 2021 Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités, Dreet). Une indemnisation, cofinancée par les employeurs, l'État et l'Unédic, est alors versée aux salariés pour compenser la perte de revenu des heures non travaillées. De mai 2009 à juin 2013, deux dispositifs d'AP se complètent : l'AP dite classique et l'AP de longue durée (APLD), dispositif permettant une meilleure indemnisation des salariés au chômage partiel et une réduction de la contribution des entreprises en cas de recours prolongé (BEAUVOIR *et al.*, 2015).

qui étaient incités financièrement à se former (leur rémunération passant dans ce cas de 75 % du salaire horaire brut à 100 % du net). En 2013, la loi de sécurisation de l'emploi redessine les contours du dispositif de chômage partiel et confirme la volonté d'articuler la formation à ce dispositif. Le coût des formations pouvait alors, selon les situations, être à la charge de l'employeur ou bénéficiaire de financements de la part des conseils régionaux, du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, du Fonds social européen, des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)³ et, de façon ponctuelle et ciblée, du dispositif d'aide à la formation du Fonds national pour l'emploi, aussi appelé FNE-Formation (ci-après FNE).

En 2020, dans le contexte de crise sanitaire⁴ et de mise à l'arrêt d'une partie de l'économie, la mobilisation du dispositif de l'AP en France est inédite : au pic de la crise sanitaire en avril 2020, jusqu'à 1,1 million d'établissements y ont recours, pour 8,1 millions de salariés, soit 44 % des salariés du privé (UNÉDIC, 2020). Dès mars 2020, l'État favorise l'articulation activité partielle/formation, en s'appuyant sur le FNE dont les modalités de fonctionnement sont totalement renouvelées. Les dispositions prises pour favoriser cette articulation apparaissent plus ambitieuses que par le passé : en 2020, le FNE finance les frais pédagogiques des formations engagées pour les salariés au chômage partiel (voire pour d'autres salariés selon les périodes⁵), sans plafond et pour tout type de formation, hormis celles relevant de l'obligation de formation à la sécurité incombant à l'employeur.

Mais que sait-on des effets de cette articulation entre chômage partiel et formation ? Avant la crise sanitaire, peu de travaux académiques l'ont documentée, que ce soit au niveau des entreprises ou au niveau individuel (NEVOUX, 2018). Sur la base de l'enquête *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS 4), Rémi BEAUVOIR et ses co-auteurs (2015, p. 7) montrent qu'à la suite de la crise économique et financière de 2008-2009, « toutes choses égales par ailleurs », les entreprises qui ont utilisé l'AP ont 2,5 fois plus de chances d'avoir formé leurs salariés en 2010 que celles qui ont déclaré ne pas y avoir recouru » ; et un quart des entreprises ayant recouru à l'AP y auraient associé de la formation (*ibid.*, p. 7). À partir du *Dispositif d'information sur la formation employeur/salarié* (DIFES 2) et sur la période 2009-2010, Mathilde GUERGOAT-LARIVIÈRE et Coralie PEREZ (2017) établissent que les salariés qui travaillent dans une entreprise ayant recours à l'AP ont significativement plus de chances d'accéder à la formation que leurs homologues travaillant dans des entreprises affectées par la crise mais n'ayant pas mis en œuvre ce type d'ajustement. En outre, ils présentent en moyenne des durées de formation plus longues. D'autres travaux mettent en évidence des freins à cette articulation pour les entreprises : la nécessité d'avoir repéré des besoins de formation en amont (ce qui est moins souvent le cas dans

3. À la suite du vote de la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018, les opérateurs de compétences (OPCO) ont remplacé les OPCA au 1^{er} avril 2019. À cette occasion, les vingt OPCA ont dû se réorganiser pour former onze OPCO.

4. Nous désignons ainsi la crise provoquée par le SARS-Covid-19 et dont la première phase marquante est la mise à l'arrêt d'une partie de l'économie et le confinement de la population du 17 mars au 11 mai 2020.

5. Voir annexe.

les plus petites entreprises), la difficulté rencontrée pour synchroniser les temporalités (c'est-à-dire faire correspondre heures chômées et heures formées), et le coût des formations selon les modalités de prise en charge (BEAUVOIR *et al.*, 2015). Mais ces travaux sont relatifs à l'AP pendant la crise de 2009 ; les entreprises affectées sont alors peu nombreuses et majoritairement issues du secteur manufacturier. Qu'en est-il lors de la crise de 2020 durant laquelle un panel très large d'entreprises et de salariés est concerné par l'AP ?

Au vu des caractéristiques de l'AP et des modalités d'accès à la formation *via* le FNE en 2020⁶, certains facteurs limitant traditionnellement le recours à la formation continue, en matière de coût et de temps, ont *a priori* été levés : le salaire est totalement ou très largement compensé par l'indemnisation de l'AP, les frais pédagogiques sont entièrement pris en charge par le FNE, et les formations peuvent avoir lieu sur le temps chômé. Pourtant, le recours au FNE s'est avéré peu conséquent par rapport à l'ampleur du chômage partiel en 2020 : rapporté au nombre d'heures d'AP en 2020, le nombre d'heures de formation financées par le FNE n'atteint pas 1 %. Quels ont donc été les freins à l'articulation chômage partiel/formation que ce dispositif inédit n'a pas levés ? Pour quelles entreprises ?

Bien que faiblement mobilisé par les entreprises, le FNE a engagé plus de 300 millions d'euros en 2020, pour former 416 000 salariés, dans 200 000 entreprises ayant recouru au chômage partiel⁷. À quelles fins a-t-il été utilisé ? Est-il parvenu à infléchir les comportements à l'œuvre en matière d'accès à la formation continue, permettant aux salariés qui en sont généralement les plus éloignés (les moins qualifiés et ceux des petites entreprises) d'y avoir accès ? Ou, au contraire, les entreprises ont-elles eu recours au FNE afin de financer des formations déjà prévues en amont (effet d'aubaine), sans l'élargir à de nouveaux salariés bénéficiaires ou à de nouvelles formations ? Au-delà des publics concernés, une interrogation complémentaire porte sur les usages de la formation. Comme le montrent les travaux sur le dispositif italien de chômage partiel (BISIGNANO, 2014), la frontière est ténue entre la visée temporaire de soutien à l'emploi et celle, plus structurelle, d'accompagnement des restructurations d'entreprises dont les activités sont en déclin. Dans quelle mesure cette articulation du chômage partiel et de la formation a-t-elle été mise au service de projets de reconversion de cette nature ? On peut également supposer que la période de sous-activité constitue une opportunité pour activer des projets de formation latents, portés par l'entreprise ou par les salariés eux-mêmes. Ainsi, alors que la ministre du Travail, Élisabeth Borne, déclarait en décembre 2020 vouloir réorienter les financements du FNE afin de limiter les formations « occupationnelles », qu'en a-t-il été ?

6. Nous n'évoquons pas ici les formations financées par le biais du FNE d'après les règles établies à partir de 2021 (dites du FNE-Rebond), différentes de celles en vigueur en 2020. En revanche, il a pu arriver que certaines formations ayant cours en 2021 aient été financées par le biais du FNE d'après les règles instaurées en 2020 (dossier accepté durant l'année 2020).

7. Source : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), *reporting* des opérateurs de compétences (OPCO) au 31 décembre 2020 ; document non disponible à la consultation.

Reposant principalement sur l'analyse de près de quarante entretiens conduits entre janvier et juin 2021 auprès d'une soixantaine d'acteurs institutionnels (DGEFP, OPCO, Direccte), de deux branches (hôtels, cafés, restaurants [HCR] et bureaux d'études) et d'entreprises (encadré), cet article vise à répondre à ces questions et à ainsi

ENCADRÉ

Méthodologie

Le matériau a été recueilli dans le cadre d'une étude financée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) à la suite de l'appel à projets de recherche PIC-Covid (PIC : Plan d'investissement dans les compétences) sur l'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle (DESSEIN, PEREZ, 2021).

Près de quarante entretiens semi-directifs (avec soixante interlocutrices et interlocuteurs) ont été conduits entre janvier et juin 2021. Nous avons interrogé les protagonistes de la relation chômage partiel/formation au niveau national : DGEFP, têtes de réseau de chacun des cinq opérateurs de compétences des secteurs d'activité les plus concernés par l'activité partielle (hôtellerie-restauration, construction, activités scientifiques et techniques, commerce, culture)¹, fédérations professionnelles des organismes de formation, ainsi que deux Direccte.

Nous avons ensuite cherché à caractériser plus finement les enjeux du recours à la formation et ses usages dans ce contexte en interrogeant des représentants de deux branches : celle des hôtels, cafés et restaurants (HCR), et celle des bureaux d'études. Du fait des fermetures administratives, les entreprises de la branche HCR ont beaucoup sollicité l'activité partielle pour leurs salariés, tout en anticipant une forte reprise de l'activité dès leur levée. La branche des bureaux d'études a été très affectée à plus long terme par la baisse drastique d'activité, dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile notamment.

Enfin, dans l'objectif d'illustrer de manière plus concrète la mobilisation de la formation pendant l'activité partielle – et les difficultés rencontrées qui peuvent expliquer un non-recours –, nous avons conduit douze entretiens avec des entreprises – dirigeants, responsables des ressources humaines, responsables de formation, délégués syndicaux, etc., selon les cas. Quatre entreprises adhérentes à la branche bureaux d'études et trois affiliées à la branche HCR ont été interrogées. Nous avons anonymisé leurs noms dans le texte. Nous avons également eu la possibilité de mener cinq autres entretiens dans d'autres secteurs d'activité (agroalimentaire, commerce). Compte tenu de la situation sanitaire, tous ces entretiens (à une exception) ont été réalisés à distance en vidéoconférence.

Ce matériau a été complété par le recueil d'informations factuelles auprès des entreprises interrogées (tableau des formations financées par le FNE, devis d'organismes de formation, accords d'entreprise APLD). La durée impartie par la convention de recherche ne nous a cependant pas permis de croiser les regards de plusieurs interlocuteurs (représentants de la direction/représentants des salariés) sur un même cas d'entreprise.

1. Les OPCO interrogés et les secteurs qu'ils représentent chacun sont les suivants : AKTO (OPCO interbranches des services à forte intensité de main-d'œuvre), OPCO2i (industries chimiques, pharmaceutiques, du papier-carton et de la métallurgie), Atlas (services financiers et conseil), Opcommerce (commerce), Afdas (culture, industries créatives, médias, communication, télécommunication, sport, tourisme, loisirs, divertissement).

documenter l'effectivité et les usages d'une incitation adressée aux entreprises à former les salariés au chômage partiel pendant cette crise sanitaire et, plus particulièrement, pendant l'année 2020.

Dans un premier temps, après avoir rappelé la mobilisation inédite de l'AP pendant la crise du Covid-19, nous revenons sur les possibilités offertes par la refonte du dispositif FNE d'après les règles établies pour l'année 2020. Ensuite, nous rendons compte de la mobilisation par les entreprises du FNE, c'est-à-dire de leur recours et des usages qu'elles en ont fait, selon leur profil et celui des salariés concernés, en pointant les difficultés rencontrées par les différents acteurs. Enfin, nous examinons les finalités des formations suivies pendant l'AP en lien avec les caractéristiques des salariés mais aussi des stratégies plus ou moins affirmées par les entreprises dans ce contexte inédit.

À situation inédite, moyens inédits

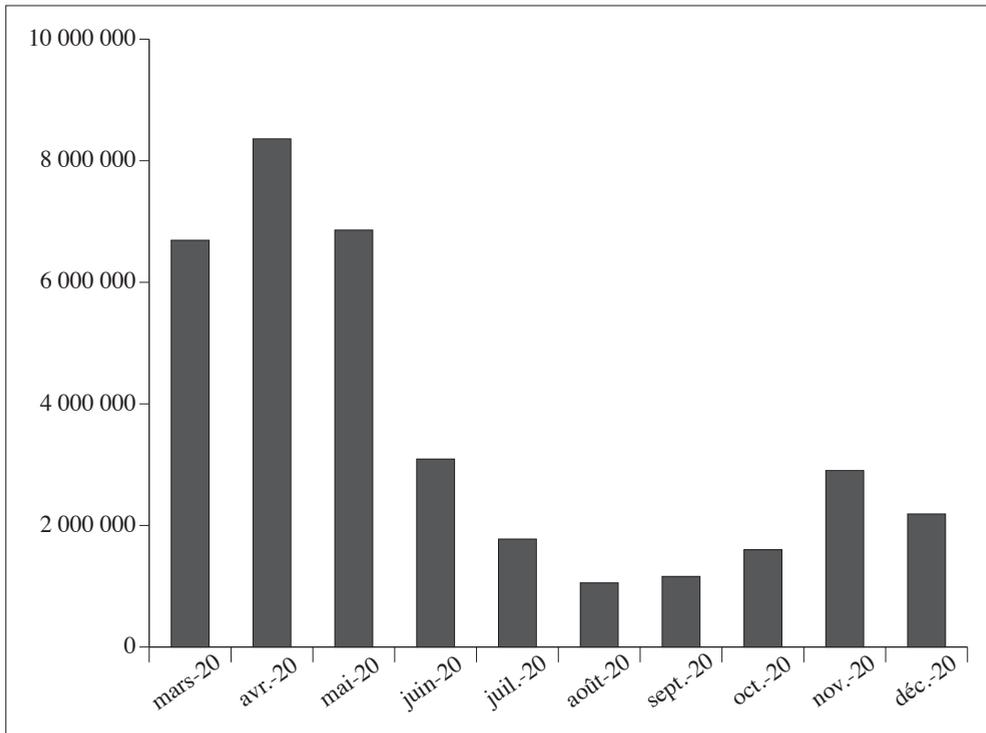
Sollicité de manière inédite pendant la crise sanitaire, le dispositif de chômage partiel a touché des secteurs, entreprises et salariés variés, non coutumiers de son usage. Les incitations à former pendant le chômage partiel se sont accentuées durant cette période, autour notamment du dispositif FNE dont les modalités d'intervention ont été largement renouvelées pour l'occasion.

Le recours au chômage partiel en France pendant la crise sanitaire de 2020

Le chômage partiel est un dispositif de sauvegarde de l'emploi datant de 1918, encadré par la loi, mais assez peu mobilisé en France avant la crise financière et économique de 2008-2009. À cette occasion, le dispositif a été revitalisé et de nombreux pays européens, comme l'Allemagne et l'Italie, qui ont un usage ancien de cet outil et à plus grande échelle qu'en France (BISIGNANO, 2014 ; CLOUET, 2016 ; EICHHORST, MARX, 2009), ont modifié leur régime de chômage partiel pour le rendre plus attractif auprès des entreprises. Le chômage partiel a de fait constitué un amortisseur efficace des effets de la crise financière de 2008 sur l'emploi en France (NEVOUX, 2018). Au début de la crise sanitaire, l'État a de nouveau pris des dispositions afin de faciliter le recours des entreprises à l'AP et ainsi contenir l'impact sur l'emploi de la mise à l'arrêt de l'économie.

Pendant, le déploiement de l'AP pendant la crise sanitaire de 2020 est sans commune mesure avec celui de la crise financière de 2008. Alors que la proportion des salariés en AP a culminé à 4 % en 2009 (soit près de 300 000 salariés en juin 2009 ; FRÉHAUT, 2012), ce sont jusqu'à 8,4 millions de salariés qui sont placés en AP en avril 2020, soit près de 44 % des salariés du secteur privé au pic de la crise sanitaire (figure 1). Selon l'UNÉDIC (2020), pour le seul mois d'avril 2020, 6 établissements sur 10 déposent une demande d'indemnisation de chômage partiel, la grande majorité étant des établissements de moins de 20 salariés. Si le nombre de salariés au chômage

FIGURE 1 – Les salariés en activité partielle en 2020



Lecture : en avril 2020, près de 8,4 millions de salariés sont placés en activité partielle.

Champ : salariés du secteur privé, France. Calculs Dares.

Sources : demandes d'indemnités déposées dans le Système d'information sur l'activité partielle (Si-Apart), DSN ; estimation Dares.

partiel décroît jusqu'à l'été 2020, il repart à la hausse dès l'automne pour s'établir, en décembre 2020, à 2,2 millions⁸.

Alors que le chômage partiel était jusqu'alors surtout mobilisé dans l'industrie pour des hommes ouvriers, le profil des salariés concernés durant la crise sanitaire est très différent : les salariés des services marchands y sont surreprésentés, les femmes comptent pour la moitié des salariés en AP⁹ et la répartition par professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) est devenue rapidement semblable à celle observée pour les salariés du secteur privé (OTTE, 2021). Les fermetures obligatoires, qui scandent l'évolution de la situation sanitaire, touchent particulièrement les établissements de l'hôtellerie-restauration et du commerce (plutôt les très petites entreprises [TPE]

8. Entre mars et décembre 2020, la part des salariés placés en APLD ne dépasse jamais 4 % des salariés en AP. Par contre, elle passe à 10 % en janvier 2021 et constitue, depuis l'automne 2021, plus de la moitié des salariés en AP. Pour une évolution du recours à l'AP entre mars 2020 et juin 2022, voir « Le chômage partiel », Dares [en ligne]. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-chomage-partiel>, consulté le 5 juillet 2023.

9. Même si les motifs de mise au chômage partiel peuvent différer, les femmes ayant été davantage concernées par les arrêts de travail pour garde d'enfants (CALAVREZO *et al.*, 2020).

de moins de 20 salariés) et justifient leur fort recours au chômage partiel, alors que ces secteurs étaient peu coutumiers de ce dispositif. Ainsi, le recours au chômage partiel se concentre sur quatre secteurs : l'hôtellerie-restauration, la construction, les activités scientifiques et techniques et le commerce utilisent 63 % des heures indemnisées en 2020. Or il s'avère que les salariés de ces secteurs présentaient, avant la crise sanitaire, des taux d'accès à la formation très divers : 24 % dans le secteur de l'hébergement-restauration (le taux d'accès le plus faible en 2017), contre 36 % dans le commerce et 45 % dans le secteur des activités scientifiques et techniques (RENAUD, RIOUX, 2018).

L'ampleur de la mobilisation de l'AP pendant la crise du Covid-19 et les profils inédits et variés des entreprises qui y ont recouru renouvellent donc l'intérêt à examiner l'articulation entre chômage partiel et formation.

Le déploiement dans l'urgence d'un instrument totalement renouvelé : le FNE-Formation

Outil conventionnel d'anticipation ou d'accompagnement des mutations économiques, le FNE a pour objet de « faciliter la mise en œuvre des mesures de formation professionnelle afin de faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations consécutives aux mutations économiques et de favoriser leur adaptation à de nouveaux emplois en cas de changements professionnels dus à l'évolution technique ou à la modification des conditions de production¹⁰ ». Poursuivant l'objectif de maintenir les salariés en emploi et d'éviter les licenciements économiques, il était jusqu'alors ciblé prioritairement sur les entreprises de moins de 250 salariés, et sur les salariés les plus exposés à la perte de leur emploi (y compris les cadres) et les salariés de faible niveau de qualification.

Dans le cadre de la crise du Covid-19, et dès avril 2020, l'État renforce le dispositif FNE de manière temporaire en déployant des moyens importants¹¹. De nouvelles modalités d'accès et de financement sont énoncées, visant à inciter les entreprises à se saisir de cette opportunité de former leurs salariés¹². Le FNE finance ainsi intégralement le coût pédagogique des formations engagées par les entreprises ayant recours à l'AP. Tout type d'entreprise, sans critère de taille ou de secteur, peut bénéficier de ce financement dès lors que sa demande d'AP a été validée par la Direccte. Peuvent être financés l'ensemble des formations s'inscrivant dans le parcours de formation, les bilans de compétences et les validations des acquis de l'expérience (VAE). Seules les formations qui relèvent de l'obligation de formation à la sécurité incombant à l'employeur ainsi que l'apprentissage et l'alternance sont exclus du dispositif. En outre, aucune enveloppe financière ne contraint *a priori* la demande de formation des

10. Circulaire DGEFP n° 2011-12 du 1^{er} avril 2011 relative à la démarche d'appui aux mutations économiques.

11. En 2020, le montant conventionné (entre l'État et les entreprises ou entre l'État et les OPCO) est de 334 millions d'euros (source : Annexe au projet de loi de finances 2022 dédiée à la formation professionnelle).

12. Contrairement à la situation antérieure à la pandémie, les salariés n'ont pas d'incitations monétaires à se former.

entreprises, le mot d'ordre étant de les accompagner dans cette crise inédite « quoi qu'il en coûte ».

Cet effort financier en faveur des entreprises ayant recours à l'AP n'exige pas de contrepartie : ainsi, avant la crise sanitaire, l'entreprise ayant recours au FNE devait conserver son effectif au moins six mois à l'issue de la formation. Cette règle fondamentale est supprimée, l'obligation de maintien dans l'emploi étant limitée à la fin de la formation financée par le FNE¹³. En somme, c'est un dispositif perçu comme nouveau qui est déployé sur le territoire.

Dans un premier temps, le dispositif FNE est mis en œuvre par les Direccte. Rapidement submergées par la gestion des demandes d'AP, les Direccte vont déléguer cette mission aux instances régionales des opérateurs de compétences (OPCO). Quelques-unes optent toutefois pour une délégation partielle, en conservant cette compétence pour une partie des entreprises de leur région. Pour faire une demande de financement FNE, l'employeur doit ainsi adresser à son OPCO/Direccte un dossier comprenant l'autorisation d'AP, le devis établi par un prestataire de formation dûment enregistré, le consentement du salarié amené à se former, ainsi que d'autres pièces administratives, variables selon les régions (cf. *infra*). En revanche, aucune demande autonome de la part des salariés n'est possible.

Au fil des mois, les modalités de fonctionnement du FNE évoluent partiellement. Si seules les formations dispensées à distance (en visioconférence) sont dans un premier temps autorisées, rapidement, à partir de juin 2020, les formations en présentiel ainsi que les actions de formation en situation de travail (AFEST) sont éligibles. Par ailleurs, la « mixité » des publics est autorisée de juin à octobre 2020, ce qui donne la possibilité à des salariés n'étant pas en AP de bénéficier du dispositif dès lors qu'une partie des salariés de leur entreprise l'est. Enfin, en novembre et décembre 2020, la prise en charge des coûts pédagogiques de la formation est réduite à 70 % pour les entreprises mobilisant l'AP (ou à 80 % en cas d'APLD). Ces règles évolueront plus substantiellement encore en 2021 en modifiant le périmètre des entreprises potentiellement bénéficiaires du FNE (DESSEIN, PEREZ, 2021).

Déployé dans l'urgence, le FNE offre, dès les premiers mois de la pandémie, l'opportunité aux entreprises ayant recours à l'AP pour tout ou partie de leurs salariés¹⁴ de financer des formations. Le recours exceptionnellement élevé à l'AP en 2020 permet ainsi d'examiner les potentialités ouvertes par l'articulation de ce dispositif à la formation.

13. De la même manière, les règles sont assouplies pour la mobilisation de l'AP en 2020, notamment celles relatives aux engagements des entreprises en termes de maintien dans l'emploi des salariés ou d'actions de formation pour les salariés placés en activité partielle.

14. « En moyenne, 68 % des salariés du privé qui se déclarent en activité partielle en 2020 à partir du premier confinement ont totalement arrêté de travailler (activité partielle "totale") tandis que le reste de 32 % des salariés en activité partielle ont été mis dans le dispositif en réduisant leur temps de travail » (UNÉDIC, 2022, p. 26).

À qui profite l'articulation chômage partiel/formation pendant la crise sanitaire ?

On aurait pu s'attendre à ce que les dirigeants des très petites entreprises-petites et moyennes entreprises (TPE-PME), notamment dans les secteurs les plus touchés par la baisse d'activité, se saisissent de cette opportunité pour former leurs salariés. Les données statistiques disponibles nous montrent au contraire que le recours au FNE a été modeste et a plutôt profité aux grandes entreprises. Plusieurs éléments relatifs à la fois à des motifs conjoncturels (gestion immédiate de la crise) et structurels (présence ou non d'un service des ressources humaines, etc.), éclairent l'utilisation partielle et différenciée du dispositif.

Une mobilisation modeste du FNE-Formation en 2020 qui a surtout profité aux grandes entreprises

En 2020, 206 000 dossiers de formation ont fait l'objet d'une demande de subvention du FNE¹⁵ et ce sont ainsi près de 420 000 salariés qui ont suivi une formation dans le cadre du chômage partiel cette même année. Comment apprécier ce chiffre ? Selon l'enquête *TraCov* 2021 (sur le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire) de la Dares, 36 % des salariés du privé ont connu au moins une période de chômage partiel en 2020, soit 5 millions de personnes¹⁶. La part de salariés ayant suivi une formation subventionnée par le FNE s'établirait à 8,5 % quelle que soit la durée pendant laquelle ils ont été en activité partielle en 2020. Elle monterait jusqu'à 13 % pour ceux ayant été en activité partielle pendant un mois ou plus en 2020.

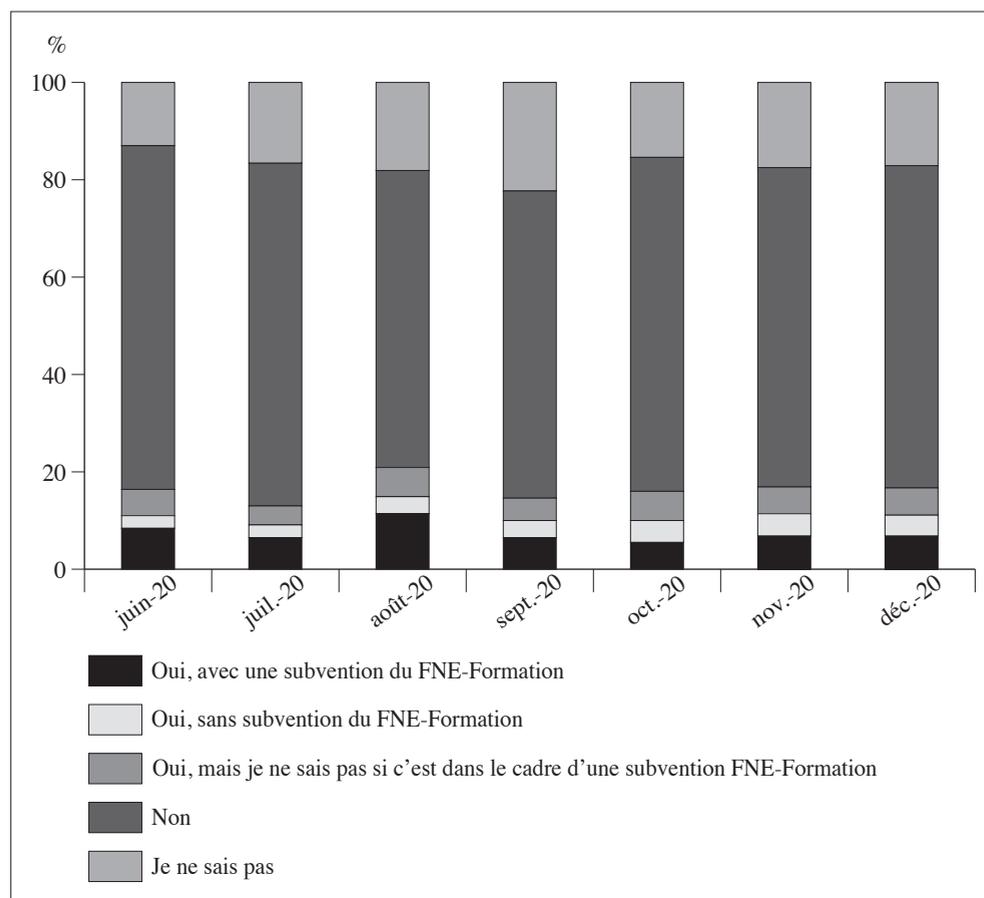
D'après l'enquête *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 (Acemo flash)* réalisée par la Dares entre avril 2020 et avril 2022 (DARES, 2020), le FNE n'a jamais concerné plus de 11 % des salariés travaillant dans une entreprise ayant mis en œuvre du chômage partiel et formé des salariés dans ce contexte (pourcentage atteint en septembre 2020), sachant qu'une part des entreprises ne savaient pas comment était financée la formation de leurs salariés (figure 2).

Les grandes entreprises (250 salariés ou plus) semblent avoir davantage profité de cette opportunité pour former leurs salariés que les plus petites entreprises. Ainsi, en septembre 2020 (mois où le recours à la formation financée par le FNE a été le plus

15. Une demande de formation fait l'objet d'un « dossier » qui peut concerner, dans une même entreprise, plusieurs salariés (deux en moyenne). Seule une petite fraction de ces formations (4,5 %) a été réalisée dans le cadre de l'APLD (source : DGEFP, *reporting* des OPCO au 31 décembre 2020).

16. L'enquête *TraCov* a été réalisée par la Dares, au premier trimestre 2021, auprès d'un échantillon de personnes en emploi pendant la crise sanitaire et âgées de 20 à 62 ans. Ce sont ces personnes qui déclarent, de manière rétrospective, si elles ont connu au moins une période de chômage partiel depuis mars 2020. Cela explique les différences constatées avec les chiffres issus d'enquêtes auprès des entreprises, ou de sources administratives. Les calculs ont été effectués par les autrices.

FIGURE 2 – La formation pendant l'activité partielle en 2020



Note : la question n'est posée que depuis l'enquête de juillet 2020 : « Au cours du mois [précédant celui de l'enquête], avez-vous eu recours à la formation pour vos salariés en chômage partiel ? » Les valeurs sont ici affectées au mois concerné par la question.

Lecture : au cours du mois de décembre 2020, 16,7 % des salariés travaillent dans une entreprise ayant eu recours à la formation pour ses salariés en chômage partiel, et 7 % avec une subvention du FNE-Formation.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Source : enquête Acemo flash, Dares, série chronologique, d'avril 2020 à janvier 2021.

élevé), la part des salariés travaillant dans une entreprise recourant à l'AP et proposant des formations dans le cadre d'une subvention FNE-Formation représentait 11 % de l'ensemble des salariés. Mais cette part était de 15 % dans les entreprises de 250 à 499 salariés, tandis que dans les petites entreprises, elle passe à 8,1 % pour celles de moins de 50 salariés, et seulement à 6,5 % des salariés d'entreprises de moins de 20 salariés¹⁷.

17. Voir <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/activite-et-conditions-d-emploi-de-la-main-d-oeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-119561>, consulté le 5 juillet 2023.

Quant au profil des salariés concernés, ceux ayant bénéficié d'une formation pendant l'activité partielle en 2020 sont globalement plus jeunes que la moyenne des salariés placés en AP (18 % des formés ont 50 ans et plus alors qu'ils représentent 28 % des salariés en AP selon l'enquête *TraCov*), les femmes y sont (légèrement) surreprésentées (44 % des formés alors qu'elles représentent 40 % des salariés en AP); et les employés y sont proportionnellement beaucoup plus nombreux (ils représentent un quart des salariés en AP et 43 % des formés). Les cadres et ingénieurs sont aussi surreprésentés parmi les salariés ayant bénéficié d'une formation financée par le FNE pendant l'AP (30 % des formés alors qu'ils représentent 16 % des salariés du privé au chômage partiel en 2020 selon *TraCov*). À l'inverse, les ouvriers ont été très peu concernés par la formation pendant le chômage partiel (de même que les professions intermédiaires, mais dans une moindre mesure); alors que 3 salariés sur 10 ayant connu le chômage partiel en 2020 étaient des ouvriers, ils n'ont représenté que 9 % des formés pendant une période de chômage partiel la même année.

Si la mobilisation de la formation dans le cadre de l'AP apparaît modeste, cela est à relier à au moins deux catégories de difficultés. La première, que l'on peut qualifier de conjoncturelle, tient au contexte de crise sanitaire, à l'incertitude radicale dans laquelle ont été plongés les acteurs et à la nécessité de déployer – dans l'urgence et dans des conditions exceptionnelles (marquées aussi par le télétravail dans la plupart des services de ressources humaines) – un dispositif public nouveau. La seconde reflète les difficultés plus structurelles auxquelles font face les entreprises, et particulièrement les plus petites, dans la mobilisation des dispositifs de formation continue.

Des difficultés organisationnelles liées à l'urgence de la crise sanitaire

Les difficultés d'accès au FNE, proposé à partir de la mi-mars 2020, tiennent en partie à la situation de crise à laquelle l'ensemble des acteurs est confronté : confinement avec, par voie de conséquence, mise en place de l'AP et du travail à distance.

Si la communication relaye dans un premier temps un accord de principe en 24 heures pour toute demande de formation dont le coût est inférieur à 1 500 euros TTC par salarié, Direccte ou OPCO doivent dans les faits s'assurer de la complétude des dossiers, ce qui leur prend davantage de temps. Ils ne s'attardent d'ailleurs que peu sur ce seuil, mais restent plus vigilants pour les formations les plus coûteuses, vérifiant notamment l'absence d'abus de la part des organismes de formation¹⁸. Ce seuil a pu en revanche constituer un frein pour certaines entreprises qui l'ont considéré comme une limite budgétaire. Surtout, la lourdeur administrative du dispositif – nombreuses pièces justificatives exigées – soulignée par l'ensemble des acteurs interrogés, aurait dissuadé certaines entreprises de recourir au dispositif. De plus, au début du déploiement, la délégation de la gestion par les Direccte aux OPCO

18. Seules 2,8 % des demandes de formation ont fait l'objet d'un refus (Source : Annexe au projet de loi de finance 2022 dédiée à la formation professionnelle).

s'accompagne de consignes non homogènes sur le territoire national, laissant place à des pratiques localement différenciées¹⁹ :

« On était une des régions où on demandait le plus de pièces : au départ, il fallait l'accord du salarié, la demande de subvention, l'autorisation d'activité partielle, un tableau Excel de réalisation des actions (nom, prénom, âge, formation visée), une attestation complémentaire de mise en formation FNE-Formation pendant la période autorisée d'activité partielle, et les bulletins de salaire pour le règlement de la formation. Il fallait aussi que les logos de la Direccte et de la mention FNE-Formation soient mis sur tous les documents, ceux de l'entreprise, de l'OF [organisme de formation], etc. ! Pour les toutes petites entreprises, ça a été un frein, et ils n'ont pas voulu mettre en place le dossier pour des raisons administratives, c'est important que je vous le précise. Ils trouvaient ça trop complexe. »

(Référénte régionale OPCO)

De plus, les temps parfois longs d'instruction des dossiers FNE de la part de certains OPCO s'expliquent peut-être par leur mue inachevée à la suite de la réforme de 2018 : début 2020, les OPCO issus de la fusion de plusieurs OPCA (MOYSAN-LOUAZEL *et al.*, 2020) sont parfois encore en train d'opérer les transformations nécessaires en matière d'organisation du travail et de fusion des systèmes d'information.

Face à cette situation de crise, les dirigeants des TPE-PME se sont bien souvent trouvés seuls et sur-sollicités pour affronter une urgence multiforme. Ils ont dû à la fois faire face aux répercussions de la baisse des activités sur leur trésorerie et gérer une activité transformée par les aléas de la crise sanitaire. Dans ces conditions, ils ont évité toute démarche administrative supplémentaire, y compris lorsqu'ils détenaient l'information concernant le FNE. C'est notamment le cas de ce dirigeant d'une TPE en ingénierie du bâtiment de neuf salariés, avant tout préoccupé par des questions matérielles :

« La gestion de la crise, ça allait jusqu'à comment se laver les mains, ou bêtement, les panneaux qu'il fallait mettre dans l'entreprise. On n'avait pas de masque à l'époque donc j'en ai fait fabriquer par une couturière que je connaissais, et ensuite, il fallait aller les chercher. Ça a été vraiment : "on se débrouille", et l'information FNE, là-dedans, c'était une information parmi des centaines d'informations. Pour un petit chef d'entreprise comme moi, c'était pas ma priorité. Ma priorité, c'était d'aller choper des masques et du gel hydroalcoolique. »

(Dirigeant Bureau d'études-BTP)

Certaines TPE-PME interrogées n'ont pas été informées de l'existence du dispositif FNE, ou alors de manière erronée, malgré les efforts de communication que les OPCO et les représentants des branches nous disent avoir déployés à leur égard. Ainsi en est-il pour la dirigeante d'une entreprise familiale d'hôtels parisiens employant moins de 50 salariés, qui comprend d'abord que ce dispositif ne peut être

19. Dans ce contexte, les OPCO se sont organisés pour parler d'une seule voix à la DGEFP *via* une commission, l'InterOPCO, qui a ainsi facilité l'homogénéisation des règles et la mise en œuvre du dispositif (DESSEIN, PEREZ, 2021).

enclenché qu'à condition de s'engager à maintenir en emploi les salariés formés durant plusieurs mois après la fin de la formation. Durant les premières semaines de crise, sans visibilité économique, elle craint de devoir rapidement licencier du personnel et ne souhaite donc pas engager d'actions de formation. Lorsqu'on l'informe un an plus tard, lors de notre entretien, de l'absence d'une telle condition, elle réalise que son entreprise aurait pu faire usage du FNE afin de financer « des formations qu'on ne peut pas s'offrir [en temps normal] étant donné notre budget de formation léger ». Elle estime néanmoins qu'au-delà d'une information fiable, il aurait sans doute fallu lui « apporter [le FNE] sur un plateau », tant les problèmes qu'elle eut à gérer furent nombreux :

« À moins d'être un gros groupe, avec des gens dédiés à ça, avec un service RH... le petit truc lambda qui est déjà noyé sous une administration complexe, sans parler des soucis [financiers]... Si le truc n'est pas bien expliqué, simple, en quelques lignes, on passe à côté. Si on nous avait apporté ça [le FNE] sur un plateau, oui, on aurait mis les salariés en formation durant un mois, ça aurait été très bien pour tout le monde ! Mais il fallait aller chercher les informations et on avait d'autres soucis en tête. La crise était tellement grave qu'on ne pouvait pas penser à... on pensait à sauver sa peau. »

(Dirigeante Hôtel-Paris)

Ces difficultés organisationnelles, liées aux situations d'urgence auxquelles les entreprises ont dû faire face pendant la crise sanitaire, vont progressivement s'atténuer à l'été 2020 pour laisser place à un déploiement simplifié. Elles peuvent néanmoins expliquer certaines difficultés d'accès au FNE, *a fortiori* pour les TPE-PME.

Le maintien de difficultés structurelles

Des difficultés, plus structurelles et bien connues, concernent particulièrement les TPE-PME : connaître et mobiliser les aides publiques, particulièrement celles ayant trait au champ de la formation, jugé complexe. Dans l'entreprise Bureau d'études-BTP citée *supra*, plusieurs salariés sont placés au chômage partiel entre avril et juin 2020 ; or une seule formation a été effectuée pendant cette période – un dessinateur s'est formé à un logiciel d'architecture – financée *via* les « Actions collectives nationales » (ACN) de la branche. L'entreprise a également financé sur ses fonds propres à hauteur de 80 % (son OPCO finançant les 20 % restants) une formation de trois jours à la fin de l'année 2020 pour deux ingénieurs afin de les initier aux nouvelles normes écologiques. Lors de l'entretien, le dirigeant déplore n'avoir pas été mis au courant de la possibilité d'utiliser le FNE pour ces formations. Pourtant « attentif à la formation », étant lui-même administrateur de son OPCO et expert du déploiement d'une nouvelle certification pour sa branche, il estime que la formation constitue un « maquis opaque » dans lequel il est difficile de naviguer :

« C'est trop complexe, on ne peut plus continuer à avoir l'ACN [action collective nationale], le PDC [plan de développement des compétences], le FNE, le CPF

[compte personnel de formation] ! Imaginez pour un chef d'entreprise ! Et pour moi qui m'y connais un peu [...], même moi je suis paumé. Et quand c'est trop compliqué, on abandonne. »

Parmi les entreprises enquêtées, celles qui ont le plus largement mobilisé le FNE attestent du rôle primordial joué par un ou plusieurs salariés des ressources humaines habitués à mobiliser ce type d'aide d'une part, et portés par une volonté forte de s'engager sur le sujet de la formation d'autre part. Pour au moins deux entreprises interrogées (Snack et Hotel-PME), une aide de premier plan a également été fournie par un conseiller OPCO les ayant accompagnées tout au long du projet.

Enfin, certains interlocuteurs évoquent le fait que le recours à ces financements répond à des finalités structurelles différenciées : alors qu'il est plus souvent décrit comme « opportuniste » de la part des grandes entreprises, il correspond pour les plus petites à des besoins en formation ponctuels, précis, en lien direct avec une demande à satisfaire rapidement face à un nouveau client :

« [Dans les petites entreprises,] il ne suffit pas de mettre des millions sur la table pour qu'il y ait une mobilisation qui se fasse. Il n'y a pas d'optimisation des financements, ce n'est pas le financement qui crée le besoin. »

(Délégué général Cinov, fédération professionnelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique, représentant en majorité des TPE-PME)

Cette dernière remarque semble faire écho à l'une des critiques adressées au FNE par la ministre du Travail de l'époque, qui a estimé que les formations financées par ce dispositif en 2020 étaient « occupationnelles ». Les usages renseignés par l'enquête qualitative font néanmoins état d'une large variété de formations financées, relativement à leur contenu, à leur finalité ou aux profils de salariés visés.

L'articulation chômage partiel/formation : pour quels usages ?

Quels ont été les usages du FNE par les entreprises qui sont parvenues à le mobiliser en 2020 ? D'une part, le contenu des actions de formation reflète des finalités différentes, de l'effet d'aubaine à un usage plus stratégique et ambitieux de la formation pendant l'AP. D'autre part, nos résultats mettent en exergue une temporalité des usages, elle-même liée à celle de la crise sanitaire et à ses soubresauts, et à celle de l'évolution des règles des deux dispositifs (AP et FNE).

Trois grands types de formations suivies pendant le chômage partiel

Les formations financées par le FNE en 2020 sont majoritairement des formations courtes (dix-huit heures en moyenne par salarié formé²⁰) et non certifiantes (90 %), dans les domaines de la bureautique, des langues, du management ; ce sont également des formations de nature réglementaire (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité [Caces], habilitations, etc.), et d'un coût jugé « maîtrisé » (681 euros en moyenne par salarié ; source : annexe au projet de loi de finance 2022 dédiée à la formation professionnelle). Si ces profils de formation correspondent à ceux que financent habituellement les entreprises sur leur plan de développement des compétences (PDC), ces dernières ont cependant aussi mobilisé le FNE à d'autres fins.

Les entreprises se sont saisies de cette opportunité sans précédent d'une prise en charge totale par l'État pour financer des « plans de développement des compétences déjà élaborés en amont, sans grand rapport avec la crise, ou en tout cas sans grand rapport avec une stratégie qu'il y aurait après » (référente nationale OPCO). Cet usage a concerné *a fortiori* les entreprises de plus de 50 salariés qui ne pouvaient plus émarger aux financements mutualisés pour leur PDC depuis le 1^{er} janvier 2019²¹. Outre cet effet d'aubaine, le signal envoyé par la promesse d'un accord automatique de financement de toute formation dont le coût n'excédait pas 1 500 euros TTC par salarié a laissé penser aux entreprises qu'en deçà de ce seuil, « c'était *open bar*, on pouvait y aller autant qu'on voulait » (référent national OPCO). Cela a ainsi conduit « certains grands comptes à proposer des *packages* : je te mets un peu de langue, un peu de bureautique et voilà », incités en ce sens par la communication offensive de « certains organismes de formation [qui] ont même fait du *packaging* en disant “jusqu'à 1 500 euros c'est gratuit, allez-y !” » (référent national OPCO).

Les différents acteurs interrogés s'accordent néanmoins pour nuancer la portée de l'effet d'aubaine au vu des difficultés rencontrées par les entreprises face à la crise sanitaire. En effet, ils sont nombreux à estimer que les budgets dédiés à la formation auraient été parmi les premiers à être sacrifiés dans un tel contexte, et soulignent la légitimité d'un tel soutien à l'effort de formation : « S'il n'y avait pas eu le FNE, ces grandes entreprises auraient peut-être tout annulé, et parce qu'elles avaient cette solution financière, elles y ont été » (référente nationale OPCO). Cela a également permis au secteur de la formation de se maintenir à flot, une fois passée la période de rodage consacrée à la transformation de certains contenus de formation afin qu'ils puissent être enseignés à distance, par visioconférence.

20. La durée de la formation en heures ne devait pas être supérieure à celle pendant laquelle le salarié était placé en activité partielle ; en cas de reprise anticipée de l'activité, le financement de la formation était maintenu, la formation pouvant alors se dérouler tout ou partie sur le temps de travail.

21. Depuis 2019 et la loi Avenir professionnel, les entreprises de plus de 50 salariés continuent de verser une contribution au financement de la formation dont le montant dépend du nombre de salariés, mais ne bénéficient plus des fonds mutualisés pour financer leur propre plan de développement des compétences. Ces entreprises disposent de la possibilité d'effectuer des versements volontaires auprès de leur opérateur de compétences dans le cadre d'une offre de services dédiée.

Au-delà de ces effets d'aubaine, le FNE a également permis de prendre en charge des formations, certes assez traditionnelles, mais que les entreprises n'auraient ni financé ni proposé à leurs salariés en temps normal, notamment par manque de temps. Ainsi l'entreprise Cosme, spécialisée dans la vente de produits de beauté et de parfumerie et employant plusieurs milliers de salariées, a eu recours au FNE afin de former les responsables de magasin et leur adjoint ou adjointe à leur rôle de tuteur ou de tutrice auprès des salariées en apprentissage dans l'esthétique ou la vente dans leur établissement. D'après la directrice des ressources humaines (DRH) de Cosme, cette formation « sur mesure » a été créée « de toutes pièces » durant le mois d'avril 2020 par les équipes d'ingénierie de l'entreprise, en collaboration avec l'organisme de formation accompagnant les salariées en apprentissage. La formation, d'une durée de douze heures, a ensuite été déployée en mai-juin 2020 auprès de l'ensemble des 800 responsables de magasin. Le FNE aurait ainsi permis de concrétiser ce projet alors qu'elle estime qu'en temps normal, il l'aurait été mais « sous un format différent, peut-être en mode un peu dégradé, car pris par le temps » (DRH de Cosme). D'autres entreprises considèrent également avoir été « plus loin » qu'en temps ordinaire, en mobilisant le FNE pour former des salariés au calcul de charges (Events) ou encore en cuisine (Hôtel-PME).

Un deuxième ensemble de formations financées par le FNE répond à des besoins nés avec la crise, liés à la gestion proprement sanitaire de la situation et à l'ajustement de l'activité aux nouveaux besoins économiques. Certaines de ces formations répondant à un besoin immédiat ont permis aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et ce faisant, de les pérenniser au sein de l'entreprise.

D'une part, des formations à l'accueil et à la sécurité du public, permettant à l'activité de se poursuivre dans les conditions sanitaires réglementaires, ont été mises en place. Ainsi, l'Opcommerce, en réponse à la demande des commerces non alimentaires, a créé un module de formation en ligne très suivi (plus de 4 500 inscriptions) intitulé « Comment réintégrer les clients ? Faire respecter les gestes "barrière" ». Des formations relatives à la réorganisation du travail (télétravail, reprise d'activité en présentiel, sur site, etc.) ont également été financées, avec pour objectif d'apprendre à « manager à distance » ou d'apprendre « le nouveau rôle du manager », d'autant que ce dernier est devenu le principal interlocuteur des salariés lors des premières semaines de gestion de crise (référente nationale de l'OPCO Opcommerce). Espace & Sport, l'une des entreprises interrogées, mentionne des formations au « management de crise » en session collective et Renova, des formations visant à « anticiper et gérer l'après-Covid ».

D'autre part, des formations ont été financées afin d'adapter le contenu de l'activité professionnelle aux contraintes imposées par la crise, notamment en matière de communication (davantage axée sur le numérique, les réseaux sociaux, etc.) et de nouvelles techniques commerciales (vente en ligne, *click and collect*). Au sein de l'OPCO AKTO, ces formations « en anticipation ou en défensif concernant la chute d'activité ont représenté près de 12 % des formations financées par le FNE » (référent

national OPCO). Bien que constituant des réponses urgentes à la crise, ces formations ont bénéficié aux entreprises à moyen terme en leur permettant de développer de nouveaux champs de compétences. Par exemple, Events, entreprise de prestations techniques et événementielles, en arrêt quasi total en 2020, a eu largement recours au FNE tout au long de l'année, d'abord pour financer des formations dont la majorité étaient inscrites au PDC puis, en décembre 2020, pour permettre à ses salariés de se former à la technologie du *streaming* afin de pouvoir proposer à ses clients de monter un plateau de captation vidéo permettant ce type de retransmission en direct sur différents médias. Cette activité, embryonnaire avant la crise dans cette entreprise et désormais perçue comme prometteuse, a ainsi pris appui sur le dispositif FNE 2020, ce qui lui a permis d'être pérennisée en 2021.

Enfin, plus rarement, le FNE a été utilisé pour financer des formations en vue d'un potentiel repositionnement professionnel et sectoriel. Ces formations, de plus longue durée et plus souvent certifiantes, ouvrent la voie à des réorientations de carrière.

Ce fut notamment le cas dans des secteurs qui tentaient d'assurer un repositionnement structurel de leur activité lorsque la crise sanitaire a démarré. La branche des bureaux d'études, par exemple, faisait face depuis quelque temps à la nécessité de former ses salariés aux nouvelles normes environnementales et aux énergies alternatives, ou encore aux caractéristiques de secteurs en plein essor (génie civil, secteur naval, etc.). Implantée en France sur différents sites (près de 5 000 salariés au total), l'entreprise d'ingénierie Expert, dont les clients sont de grandes entreprises industrielles et de transport, appartient à un groupe de dimension internationale. L'automobile et l'aéronautique représentant 50 % de son chiffre d'affaires et ces deux secteurs étant mis à l'arrêt au moment de la crise sanitaire, Expert est structurellement affectée. Dès début 2020, elle recourt au FNE pour ses salariés en AP (environ 300) – des ingénieurs et des techniciens qui travaillaient jusqu'alors avec des clients du secteur de l'automobile. Les formations qu'ils suivent, certifiantes, visent à les « *upskiller* », c'est-à-dire à les faire « monter en compétences » (responsable de formation de l'entreprise Expert) sur de nouveaux outils et de nouvelles normes, dont la maîtrise est nécessaire pour travailler avec d'autres secteurs. Vingt parcours de formation, d'une durée moyenne de deux semaines par salarié, sont ainsi mis en œuvre en 2020. La moitié des salariés en AP en ont bénéficié en intégralité et obtenu leur certification ; l'autre moitié a arrêté la formation en cours de route pour cause de reprise d'activité, plus rarement d'abandon.

Ainsi, le chômage partiel et le FNE semblent offrir l'opportunité temporelle et financière d'enclencher des parcours de formation permettant de réorienter structurellement l'activité. L'enquête fait en outre ressortir que le recours à des formations au contenu plus conséquent, à vocation certifiante, et visant même des repositionnements sectoriels ou des reconversions professionnelles, est de plus en plus fréquent au fil des mois. Les usages et finalités du FNE gagnent ainsi à être étudiés à l'aune de la temporalité de la crise.

Un recours à la formation qui évolue avec la dynamique de la crise

Le début de la crise est marqué par la quasi-impossibilité de projection à moyen terme pour les secteurs qui recourent à l'AP. En revanche, le fait que la crise s'enracine dans certains secteurs a incité ces derniers à envisager de manière plus stratégique le recours à la formation financée par le FNE, en particulier lorsqu'il est adossé à l'activité partielle de longue durée (APLD). En orientant le type de formations financées, la périodicité de la crise semble également avoir eu un effet sur le profil des salariés bénéficiaires.

Quel que soit le niveau d'activité partielle qu'elles mobilisèrent en fonction de leurs caractéristiques ou de leur secteur, les entreprises, confrontées à un large faisceau d'incertitudes durant les premières semaines de la crise, ont d'abord utilisé le FNE pour financer des formations courtes, voire s'en sont saisies comme d'une aubaine pour financer leur PDC, sans réflexion stratégique²².

Néanmoins, au-delà de cet usage opportuniste du FNE, les formations financées durant cette première période ont aussi rempli d'autres fonctions.

Certains employeurs ont ainsi perçu le FNE comme une occasion à saisir pour tenter d'atténuer le sentiment d'anxiété de leurs salariés face à cette crise soudaine. Il a parfois même constitué tout simplement l'un des seuls moyens de conserver un contact régulier avec ces derniers, dans les secteurs où ils ont été placés en chômage partiel... à temps complet. Certains employeurs ont même proposé à leurs salariés de s'emparer individuellement et sans contrainte du dispositif. Ainsi, chez Espace & Sport, grande entreprise de commercialisation d'équipements sportifs, dont la majorité des salariés des magasins et du siège a été placée en chômage partiel durant le premier confinement, la responsable des ressources humaines est rapidement sollicitée par la direction pour déployer le dispositif FNE dans une perspective que l'on peut qualifier de distractive :

« La réaction de la direction, ça a vraiment été de dire : proposons le dispositif au plus grand nombre mais sans mettre le frein sur le choix des formations, si ça peut donner une bouffée d'oxygène aux salariés, si ça peut leur permettre de les rassurer, allons-y. [...] Il n'y a pas du tout de liens qui ont été faits avec l'emploi dans l'entreprise. [...] Et nous, on a retiré aucun dossier, on a tout accepté à partir du moment où on avait l'ensemble des documents administratifs. »

(Responsable RH de Espace & Sport)

Certains salariés ont choisi des actions de formation assez traditionnelles (anglais, informatique, management, etc.) tandis que d'autres se sont formés à la permaculture, à l'architecture d'intérieur, ou encore à l'œnologie. En revanche, alors que l'entreprise

22. Cela expliquerait également pourquoi le FNE n'a pas été mobilisé (ou alors de manière très marginale) pour financer des bilans de compétences ou des démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE), pourtant éligibles. Les acteurs interrogés mettent en avant le fait que pour enclencher ce type de formation, il faut pouvoir « se projeter en ayant quand même des données fiables », ce qui était peu envisageable en cette « période trop inquiétante pour les gens » (représentante de la Fédération de la formation professionnelle [FFP]).

comptait plusieurs milliers de salariés, seules 80 personnes ont bénéficié du FNE, avec une forte surreprésentation des employés du siège au détriment de ceux des magasins. Dans l'entreprise de bricolage Renova, regroupant plusieurs milliers de salariés qui ont reçu le même type de proposition que chez Espace & Sport, le directeur des ressources humaines concède également que le dispositif « a été très en faveur des salariés du siège » et non du personnel des magasins. Deux cent cinquante salariés ont bénéficié de formations largement puisées dans le catalogue fourni par le service formation de l'entreprise²³, couvrant une vaste palette de thématiques (langue, bureautique, communication, gestion de crise, etc.). Chez Espace & Sport, deux explications sont avancées par la responsable RH pour justifier la surreprésentation des employés du siège : la difficulté à joindre les salariés placés à 100 % au chômage partiel, *a fortiori* ceux exerçant dans les magasins, et la moindre « envie » de se former manifestée par ces derniers à l'inverse de ceux du siège ayant davantage fait preuve d'« implication » et de « volonté ». Cette rhétorique volontariste peut néanmoins être nuancée si l'on conserve à l'esprit que l'intégralité du processus d'inscription en formation et du montage du dossier afférent a été laissée entre les mains des salariés (avec devis de l'organisme de formation, convention de formation, accord du salarié, etc.). *In fine*, cet usage du FNE a davantage profité aux salariés, généralement des cadres socialisés en ce sens, ayant déjà une appétence pour la formation et une compétence pour monter des dossiers administratifs.

Enfin, même si le recours au FNE n'a pas empêché une vague massive de départs depuis le début de la crise sanitaire (OTTE, 2021), durant les premiers mois, il a également pu se faire dans une optique de fidélisation des salariés, comme cela a été signalé dans la branche de l'hôtellerie-café-restauration (HCR). Le référent national d'AKTO décrit ainsi une « première phase d'attentisme » de la part des employeurs escomptant une reprise d'activité. La mobilisation du FNE n'a réellement décollé qu'en juin 2020 après « tout un travail d'appropriation du FNE-Formation par tout le secteur qui l'a intégré dans sa politique de sauvegarde de l'activité ». La crise, qui s'est poursuivie au fil des mois, a en effet rendu opportun le recours au FNE, pour certes anticiper la reprise d'activité mais également pour conserver en poste le personnel. Car dans ce secteur qui fait face à des difficultés récurrentes de recrutement et de maintien du personnel, l'arrivée de la crise sanitaire a non seulement conduit des salariés en AP à s'interroger sur leur projet professionnel²⁴ mais aussi ceux qui le souhaitaient, à changer de secteur d'activité. Le référent national HCR d'AKTO fait ainsi état d'un certain nombre de salariés partis travailler dans le secteur de la logistique, séduits par un mode de vie plus stable que dans l'hôtellerie-restauration.

23. Les consignes données aux salariés indiquaient qu'ils pouvaient demander tout type de formation, y compris en dehors de ce catalogue, tant que la formation se situait en dessous du seuil des 1 500 euros TTC par salarié.

24. D'après une étude menée par l'Unédic (DUCROZ, MARTIN, 2021), deux tiers des demandeurs d'emploi et un tiers des salariés estiment ainsi que la crise liée au Covid-19 a eu des répercussions sur leur projet professionnel. La volonté de « recentrer [leurs] activités sur ce qui [leur] semble essentiel (famille, santé) » (p. 4) est la première raison invoquée par les salariés (54 % d'entre eux). De plus, 44 % des demandeurs d'emploi et 28 % des salariés ont émis le souhait de changer de métier ou de se reconverter.

Dans certains secteurs, la durée de la crise a progressivement modifié l'usage du FNE. Durant la seconde moitié de l'année 2020, il a plus souvent servi à financer des projets collectifs de développement des compétences, substantiels et certifiants, s'inscrivant dans une stratégie d'entreprise de plus long terme. Dans les deux cas étudiés ci-après, la mobilisation du FNE a notamment été adossée à l'APLD.

Faisant face à une baisse durable d'activité, Snack, établissement d'environ 250 salariés appartenant à une grande entreprise agroalimentaire, signe en août 2020 un accord APLD. Dans ses engagements en matière de formation, l'accord affiche un objectif chiffré : former au moins 15 % des salariés concernés par une réduction de leur durée de travail. L'entreprise décide de recourir au FNE afin de développer ce que la directrice des ressources humaines appelle la « poly-compétence » de ses salariés d'une part, et de leur permettre de « monter en compétences » sur la conduite de lignes de production d'autre part. Elle choisit de former les opérateurs de production volontaires à des certificats de qualification professionnelle (CQP). Sur proposition du conseiller OPCO, elle opte pour des CQP de l'industrie métallurgique plutôt qu'agroalimentaire, comprenant un même tronc commun de connaissances mais offrant des gages élargis de sécurisation de leur parcours professionnel pour les salariés qui, une fois leur CQP obtenu, ne seront pas cantonnés à l'industrie agroalimentaire. *In fine*, pour chacun des 58 salariés concernés, entre un et deux blocs de compétences ont été financés grâce au FNE en 2020, soit entre un quart et un tiers du CQP (environ 120 heures de formation par individu en moyenne). Ce projet a bénéficié à des salariés peu qualifiés, majoritairement ouvriers, sous-représentés parmi les usagers du FNE au niveau national. Ce projet n'a pu cependant être mené à son terme au moment de notre enquête. En effet, malgré une autorisation d'APLD courant jusqu'en juin 2021, aucun financement FNE ne pouvait être enclenché avant la signature de la convention nationale du FNE-2021 de fin mars 2021 :

« L'autorisation qui nous arrive maintenant concernant le FNE 2021, j'ai envie de dire : c'est trop tard, il nous reste un mois... [L'entretien a lieu en mai 2021.] Donc monter des queues de parcours sur un délai aussi court, concrètement la difficulté, elle est là aujourd'hui. »

(Conseiller entreprise de l'OPCO, chargé du dossier Snack)

Ce conseiller souligne l'une des difficultés que peuvent rencontrer les entreprises qui démarrent ces projets de formation ambitieux : que faire lorsque l'activité partielle et/ou le financement de formation associé sont suspendus en cours de route ?

Expert, entreprise d'ingénierie industrielle déjà mentionnée plus haut pour un premier usage du FNE début 2020, signe un accord APLD en novembre 2020, dont les engagements formation se déploient sur deux volets. Le volet le plus ambitieux a pour objectif le repositionnement professionnel (*reskilling*) d'ingénieurs et de techniciens, de façon à les rendre « plus attractifs » sur le marché en constante évolution sur

lequel opère l'entreprise, d'après la responsable formation de l'entreprise²⁵. Il s'agit de parcours visant des reconversions professionnelles *a priori* au sein d'Expert :

« Quand je fais du *reskilling*, j'apprends un nouveau métier. C'est-à-dire que je suis par exemple dessinateur-projeteur chez Renault et je vais faire un parcours de formation pour être développeur Web, pour faire de la cybersécurité, pour développer des applications Android. »

(Responsable formation de l'entreprise Expert)

L'entreprise projette de former 400 salariés, ingénieurs et techniciens, aux métiers du digital en les invitant à choisir deux parcours de formation sur les quatorze proposés, leur permettant de décrocher jusqu'à six certifications. Pour cela, elle condense la période de chômage partiel sur six à neuf mois afin de mettre en œuvre des formations à temps plein. Débutant au premier trimestre 2021, ces parcours de formation concernent finalement près de 200 salariés, tous volontaires. L'objectif est de pouvoir conserver au sein de l'entreprise des salariés nouvellement formés – par exemple, des ingénieurs à l'origine spécialisés dans l'automobile – plutôt que de s'en séparer et d'embaucher à la place de jeunes ingénieurs formés au métier du digital :

« [Sans cette crise sanitaire,] le virage compétences, on l'aurait fait certainement plus par le recrutement que par la reconversion. Comprenez bien que dans le modèle économique qui est le nôtre, même si on peut faire du *upskilling* de trois semaines, maintenir des gens en formation pendant six mois en moyenne pour les former aux métiers du digital, c'est pas possible. Là, ça *matche* parce qu'il y a un effort de l'État de soutenir les salaires et d'avoir des financements de formation. »

(Responsable formation de l'entreprise Expert)

Cependant, en 2021, au moment de la formalisation de l'APLD et des engagements formation qui y sont adossés, le financement du projet n'est pas assuré par le dispositif FNE mais garanti par l'entreprise qui s'est engagée quelles que soient les circonstances. Il semble donc que dans ce cas de figure, ce sont avant tout le temps dégagé par le chômage partiel et le maintien des salaires grâce au soutien de l'Unédic et de l'État qui ont été décisifs pour mettre en place un tel projet de formations. La crise sanitaire et l'articulation chômage partiel/formation ont *in fine* permis d'accompagner un repositionnement structurel latent. On touche là à l'un des enjeux forts soulevés par une telle articulation qui peut, semble-t-il, et lorsque les conditions sont réunies, avoir une fonction de facilitateur des repositionnements structurels dans certains secteurs d'activité.



25. Dans le second volet, l'engagement formation est plus léger puisqu'il est prévu d'offrir cinq jours de formation par salarié en AP. Les formations sont à choisir dans le catalogue de l'entreprise (à l'exclusion des formations que l'employeur a l'obligation d'assurer afin d'adapter le salarié à son poste de travail et de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi).

Face à la crise sanitaire, le recours au chômage partiel a été inédit tant par son ampleur et sa durée que par la diversité des secteurs d'activité concernés. Il témoigne de la volonté de l'État et des partenaires sociaux de maintenir en emploi les salariés. Au-delà, et dans la continuité de la crise de 2008, l'État a aussi encouragé l'articulation du chômage partiel et de la formation dont le FNE a été le principal financement.

Nos résultats font apparaître qu'une minorité de salariés placés en activité partielle ont effectivement suivi une formation en 2020. L'incertitude radicale dans laquelle la crise du Covid a plongé tous les protagonistes n'a pas constitué un contexte favorable pour que les entreprises puissent échafauder rapidement des projets de formation. Sans surprise, ce sont donc les services des ressources humaines des grandes entreprises qui, progressivement, se sont organisés pour tirer parti des financements disponibles. En outre, en protégeant les salariés en emploi les plus stables, le recours à la formation dans le cadre de l'activité partielle a pu renforcer la dualité sur le marché du travail, en tendant à reproduire les inégalités bien documentées en faveur des plus qualifiés et des salariés des grandes entreprises. Un ciblage des petites entreprises doublé d'un accompagnement plus spécifique pour les aider à développer les compétences de leurs salariés n'aurait-il pas été plus efficace ? De même qu'un ciblage et un accompagnement des salariés les moins qualifiés ?

Toutefois, nous avons observé que la construction de projets de formation collectifs et encadrés au niveau de l'établissement ou de l'entreprise favorise un usage plus égalitaire de la formation. En revanche, il n'est pas étonnant qu'encourager tous les salariés sans distinction à se saisir de la formation, qui plus est en les laissant gérer une partie de l'ingénierie pédagogique et financière, profite aux plus qualifiés pour des utilisations au fond comparables à celles rendues possibles par un compte personnel de formation.

Enfin, cette articulation chômage partiel/formation contribue à renouveler le débat sur les freins éventuels aux réallocations de main-d'œuvre que générerait l'activité partielle (et notamment l'APLD). Tandis que l'AP soutient la viabilité de l'emploi, la formation pendant les périodes chômées peut favoriser la construction de parcours professionnalisants, supports à des repositionnements professionnels rendus nécessaires par l'évolution des marchés. Former pendant les périodes chômées pourrait ainsi faciliter la préparation de mobilités internes, ce qui permettrait de ne plus confier au marché (et à Pôle emploi) cette réallocation de main-d'œuvre²⁶. Cet usage vient notamment nourrir la réflexion sur l'accompagnement nécessaire des reconversions numériques et écologiques en cours et à venir, et auxquelles l'articulation chômage partiel/formation pourrait contribuer.

26. Ce sont peut-être de tels parcours de formation qui ont été financés par le FNE-Rebond en 2021, qui a défini de nouvelles règles de financement pour les entreprises ayant recours à l'AP, mais aussi pour les entreprises dites « en difficulté » mais non utilisatrices de l'AP ou de l'APLD. Cependant, nous ne pouvons l'affirmer car au moment de notre étude, les acteurs rencontrés prenaient tout juste connaissance de ces nouvelles modalités et se posaient des questions sur leur mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVOIR R., CALAVREZO O., NEVOUX S. (2015), « L'activité partielle en 2013. Un recours plus intense qu'en 2012, mais une tendance au repli sur l'année », *Dares analyses*, n° 026.
- BISIGNANO M. (2014), « Contester, retarder ou empêcher les licenciements *via* le chômage partiel ? Usages syndicaux de la *Cassa Integrazione Guadagni* en Italie », *Travail et Emploi*, n° 137, p. 69-84.
- CALAVREZO O., HOUNKPEVI L., JOURNEAU F., ROBIN Y. (2020), « L'utilisation de l'activité partielle en France pendant la crise de la Covid-19. Une analyse empirique sous l'angle du genre », *Socio-économie du travail*, n° 8, p. 163-201.
- CHECCAGLINI A., MARION-VERNOUX I., GAUTHIER C., ROUSSET P. (2009), « Les entreprises forment moins quand la conjoncture se dégrade », *Céreq Bref*, n° 267.
- CLOUET H. (2016), « Chômage partiel, outil partial ? Comparer le chômage partiel en Allemagne et en France », *La Revue de l'Ires*, n° 88, p. 63-89.
- DARES (2020), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19. Synthèse des résultats de l'enquête flash – Octobre 2020 » [en ligne]. Dares_acemo_covid_synthese_octobre.pdf (travail-emploi.gouv.fr), consulté le 5 juillet 2023.
- DESSEIN S., PEREZ C. (2021), « Rôle de la formation pendant la crise sanitaire. Quelle articulation avec le chômage partiel ? », *Rapport d'études*, n° 020, Dares.
- DUCROZ J., MARTIN F. (2021), *Crise de la Covid-19 et marché du travail. Volet 1. Quel impact sur le projet professionnel, le recrutement et la recherche d'emploi ? Enquête*, Paris, Unédic, mars.
- EICHHORST W., MARX P. (2009), « Le chômage partiel, amortisseur social de la crise ? », *Regards sur l'économie allemande*, n° 90, p. 23-30.
- EUROFOUND (2011), *Preparing for the Upswing: Training and Qualification during the Crisis*, Rapport, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [en ligne]. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1010023s/tn1010023s.pdf, consulté le 5 juillet 2023.
- FELSTEAD A. (2018), « Tracing the Connections: Short-Termism, Training and Recession », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, n° 4, p. 664-682.
- FRÉHAUT P. (2012), « Chômage partiel, activité partielle, *Kurzarbeit* : quelles différences entre les dispositifs publics français et allemand ? », *Trésor-Éco*, n° 107.
- GUERGOAT-LARIVIÈRE M., PEREZ C. (2017), « Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? », *Formation emploi*, n° 137, p. 51-71.
- HÖRISCH F., WEBER J. (2014), « Capitalizing the Crisis? Explanatory Factors for the Design of Short-Time Work across Organisation for Economic Cooperation and Development Countries », *Social Policy & Administration*, vol. 48, n° 7, p. 799-825.

MOYSAN-LOUAZEL A., PODEVIN G., TUCHSZIRER C. (2020), « Entre résilience et renouvellement : les OPCA à la veille de la réforme sur “la liberté de choisir son avenir professionnel” », *Formation Emploi*, n° 4, p. 97-118.

NEVOUX S. (2018), « Les enjeux du recours à l’activité partielle », *Les Notes de la MAR*, n° 1, Dares.

OTTE L. (2021), « En 2020, l’activité partielle a concerné tous les secteurs et tous les profils de salariés », *Dares focus*, n° 13.

RENAUD T., RIOUX L. (coord.) (2018), *France. Portrait social. Édition 2018*, Montrouge, Insee, coll. « Insee Références ».

UNÉDIC (2020), *Activité partielle. Premier bilan depuis le début de la crise*, Paris, Unédic, septembre.

UNÉDIC (2022), *Activité partielle. État des lieux et perspectives*, Paris, Unédic, février.

ANNEXE

TABLEAU – Résumé des réglementations relatives à l'activité partielle (AP) et au FNE-Formation, de mars 2020 à juin 2021

	Mars-mai 2020	Juin-octobre 2020	Novembre-décembre 2020	Janvier-juin 2021
ACTIVITÉ PARTIELLE				
Indemnisation versée aux salariés	70 % du salaire horaire brut par heure chômée			
Allocation versée aux employeurs	70 % du salaire horaire brut par heure chômée	Cas général : 60 % du salaire horaire brut par heure chômée Cas particuliers : 70 % du salaire horaire brut par heure chômée pour les entreprises des secteurs « protégés ¹ » ou subissant une fermeture administrative		
FNE-FORMATION				
Intitulé	FNE renforcé Covid-19		FNE plan de relance	FNE-Rebond
Éligibilité des entreprises	Entreprises déclarant de l'AP	Entreprises déclarant de l'AP Entreprises en APLD (à partir de juillet pour l'APLD)	Entreprises déclarant de l'AP Entreprises en APLD	Entreprises déclarant de l'AP Entreprises en APLD Entreprises en difficulté au sens de l'article L. 1233-3 du Code du travail
Éligibilité des salariés	Salariés en AP	Mixité des publics ²	Salariés en AP	Mixité des publics
Instruction de dossier	Par la Direccte ou l'OPCO Accord automatique en dessous du seuil de 1 500 € par salarié ; étude du dossier au-dessus de ce seuil		Par la Direccte ou l'OPCO Fin du seuil d'automatisme de l'accord à 1 500 €	Par l'OPCO
Prise en charge des frais de formation	100 % des frais	100 % des frais	70 % pour les entreprises en AP 80 % pour les entreprises en APLD	Pour les entreprises (en AP, APLD ou en difficulté) de moins de 300 salariés : 100 % Pour les entreprises de plus de 300 salariés : – 70 % pour les entreprises en AP – 80 % pour les entreprises en APLD – 70 % pour les entreprises en difficulté de 300 à 1 000 salariés et 40 % pour les entreprises en difficulté de plus de 1 000 salariés
Lieux de formation	Distanciel	Présentiel Distanciel Actions de formation en situation de travail (AFEST)	Présentiel Distanciel AFEST	Présentiel Distanciel AFEST
Types de formation	Parcours de formation Bilan de compétences Validation des acquis de l'expérience (VAE)			<i>Idem</i> , sous réserve que la formation s'inscrive dans une « logique de parcours »

1. Les secteurs protégés sont ceux relevant du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, du sport, de la culture, du transport de personnes, de l'événementiel.

2. La mixité des publics donne la possibilité à des salariés n'étant pas en AP de bénéficier du dispositif dès lors qu'une partie des salariés de leur entreprise l'est. Dans ce cas, leur salaire est pris en charge par l'employeur et non par l'indemnisation liée à l'AP.

Source : autrices, 2021.

Territoires zéro chômeur de longue durée

Rupture ou convergence avec l'insertion par l'activité économique ?

Philippe Semenowicz^{*}, *Anne Fretel*^{**}, *Florence Jany-Catrice*^{***}, *Sylvain Vatan*^{****}

L'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée (TZC) a été introduite dans le débat public comme un « nouveau modèle » de lutte contre le chômage de longue durée. Pourtant, le projet présente dès l'origine des similitudes avec les dispositifs de l'insertion par l'activité économique (IAE). Dans quelle mesure TZC constitue-t-il une rupture avec l'IAE ? Sur la base d'une enquête de terrain menée durant trois ans sur l'un des territoires ayant expérimenté TZC, complétée par une série d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs nationaux du projet, nous abordons cette question sous l'angle d'une comparaison de leurs modèles socioéconomiques respectifs. Nous mettons en évidence combien l'ambition originelle du projet le positionne à distance des évolutions de l'IAE. Pour autant, l'opérationnalisation de l'expérimentation produit des formes de convergence avec cette dernière.

Qu'y a-t-il de commun entre l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée (TZC¹) et les dispositifs de l'insertion par l'activité économique (IAE) ? Si ces deux initiatives s'adressent aux publics considérés comme les « moins employables » au sein des politiques d'emploi (encadré 1), elles divergent sur de nombreux aspects. D'un côté, l'IAE, composée des ateliers et chantiers d'insertion (ACI), des associations intermédiaires (AI), des entreprises d'insertion (EI) et des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), déploie depuis quatre décennies des actions qui, pour une période donnée, articulent travail/accompagnement/formation et

* Université Paris-Est Créteil, laboratoire LIRTES ; philippe.semenowicz@u-pec.fr.

** Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, laboratoire LED ; anne.fretel@univ-paris8.fr.

*** Université de Lille, laboratoire Clersé ; florence.jany-catrice@univ-lille.fr.

**** Université Lumière Lyon 2, laboratoire Triangle ; sylvain.vatan@univ-lyon2.fr.

1. Le développé des différents sigles utilisés tout au long de l'article est repris par ordre alphabétique dans le glossaire en annexe.

ENCADRÉ 1

Le champ des politiques d'emploi

Les politiques d'emploi émergent réellement à partir de la crise des années 1970, quand le chômage se massifie. C'est aussi le moment où se forgent de nouvelles représentations de l'économie, en rupture avec la vision keynésienne : le chômage trouve son origine, pour ces représentations, dans des « dysfonctionnements » du marché du travail et non plus dans une insuffisance de demande globale. Les politiques d'emploi peuvent ainsi être analysées à la lumière des paradigmes qui les ont justifiées (COLOMB, 2012) et en examinant les nomenclatures de leurs dépenses (DUMONT *et al.*, 2022).

Un premier pan des politiques d'emploi est constitué de dispositifs déployés à partir des années 1970. Ils visent à aider des publics considérés comme les moins employables par des mesures dites « ciblées », telles que les contrats aidés ou l'IAE. Un deuxième pan se compose des exonérations de cotisations sociales, enclenchées à partir du début des années 1990 pour répondre à ce qui est posé comme un objectif prioritaire : enrichir la croissance en emplois par une réduction du coût du travail. Portées par le contexte européen (ERHEL, 2014), les années 2000 voient un dernier pan des politiques d'emploi se décliner autour de la logique d'activation. Il s'agit d'accélérer le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi en articulant dispositifs d'accompagnement, formes de contrôle et incitations financières.

L'ensemble des dépenses de politiques d'emploi représente, en 2019, plus de 6 % du produit intérieur brut (PIB), soit près de 160 milliards d'euros. Le premier poste est porté par les mesures d'exonérations de cotisations sociales (60 milliards d'euros). L'aide à l'emploi de publics fragiles représente 2 milliards d'euros – dont la moitié pour le secteur de l'IAE et environ 22 millions au titre de l'expérimentation TZC. Les politiques d'accompagnement se décomposent en près de 10 milliards d'euros d'incitations financières à l'emploi (principalement par la prime d'activité) et en presque 6 milliards d'euros d'accompagnement, principalement par la contribution de l'État au budget de Pôle emploi (DUMONT *et al.*, 2022).

appui social. L'IAE a vu sa position s'institutionnaliser dans le champ des politiques d'emploi, ce que parachève la concrétisation en 2019 d'un Pacte d'ambition pour le secteur. D'un autre côté, l'expérimentation TZC a été très récemment introduite dans le débat public comme un « nouveau modèle » de lutte contre le chômage de longue durée, et envisagée par ses promoteurs comme une façon de dépasser les apories de l'IAE et plus globalement des politiques d'emploi. L'expérimentation territoriale TZC, mise en œuvre grâce à un droit à l'expérimentation voté par une première loi en 2016², repose sur le principe de l'embauche de chômeurs de longue durée (CLD ici) au sein d'entreprises à but d'emploi (EBE). Dans chaque territoire, l'expérimentation est placée sous l'égide d'un comité local pour l'emploi (CLE) réunissant les parties prenantes de l'expérimentation et présidé par la collectivité territoriale où elle se déroule. Les EBE mettent en œuvre des activités identifiées par le CLE comme étant

2. Loi du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

utiles socialement. Au niveau national, un Fonds d'expérimentation, association créée *ex nihilo* et comprenant dans son conseil d'administration des représentants de l'État notamment, assure aux EBE le versement de la subvention publique envisagée comme une aide au poste³, et qui est donc proportionnelle au nombre de personnes recrutées.

Le projet TZC constitue-t-il une réelle rupture avec l'IAE ? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que les acteurs impliqués dans l'expérimentation n'ont de cesse de positionner leur action et l'expérimentation au regard de l'IAE, en se mettant à distance de celle-ci. L'analyse de TZC à l'aune des pratiques de l'IAE constitue un sujet en soi du point de vue des acteurs. Cette analyse est également heuristique d'un point de vue institutionnel, puisque la deuxième loi d'expérimentation de 2020 stipule que TZC devra voir « ses résultats comparés à ceux des structures de l'insertion par l'activité économique⁴ ».

Sur la base d'une enquête de terrain menée durant trois ans (2018-2020) sur l'un des territoires expérimentaux (encadré 2), nous abordons cette question sous l'angle d'une comparaison des modèles socioéconomiques respectifs de TZC et de l'IAE. Notre analyse, de type institutionnaliste, ne vise pas à comparer l'efficacité des deux dispositifs. Elle pointe les dynamiques institutionnelles à la source de deux manières distinctes d'appréhender, en théorie, l'insertion des publics accueillis et leur rapprochement dans la pratique. Notre démarche socioéconomique (CONVERT *et al.*, 2008) met l'accent sur les dynamiques historiques et sur le rôle joué par les institutions formelles (normes, lois, règles) et informelles (conventions, habitudes) dans la mise en place de l'expérimentation TZC. Elle met aussi l'accent sur les jeux d'acteurs et les rationalités multiples, en particulier interprétatives (MONGIN, 2002), sur lesquelles s'appuient ces acteurs.

Dans quelle mesure TZC constitue-t-il alors une réelle rupture avec l'IAE ? La réponse varie selon le projet TZC dont il est question. S'agit-il du *projet idéal*, largement porté et popularisé dans une version maximaliste par l'association ATD (Agir tous pour la dignité) Quart Monde⁵ ? Ou s'agit-il du *projet en actes*, c'est-à-dire de l'expérimentation telle que mise en œuvre au niveau national et local ? Le projet idéal est construit et promu en réaction à l'évolution de l'IAE, marquée au cours des dernières décennies par la montée d'une conception entrepreneuriale. Pour autant, l'analyse du projet en actes souligne une forte convergence avec le modèle de l'IAE. L'opérationnalisation du projet, nécessairement sujette à des interprétations et à des tensions face aux contingences du réel et à la conflictualité des acteurs, a ainsi vu reculer certains principes du projet idéal, maximaliste, au profit du retour à certains principes traditionnels de l'IAE.

3. Dans les structures de l'IAE, l'aide au poste est une aide financière permettant de couvrir pour chaque salarié en insertion une partie de sa rémunération et de son accompagnement. Sur le même principe, une EBE perçoit une aide financière pour chaque salarié qu'elle embauche.

4. Loi du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée », article 9.

5. Hédon C., Goubert D., Le Guillou D. (2019), *Zéro chômeur ! Dix territoires relèvent le défi*, Ivry-sur-Seine/Montreuil, Éditions de l'Atelier/Éditions Quart Monde.

ENCADRÉ 2

Démarche méthodologique

L'analyse qualitative mobilisée est menée sur un matériau empirique composé de deux types de corpus. D'une part, une analyse des textes préfigurant la mise en place du projet TZC ainsi qu'une série d'entretiens semi-directifs conduits en 2018 auprès de sept acteurs nationaux impliqués dans le projet. D'autre part, une enquête de terrain de trois ans sur l'un des territoires expérimentaux, situé en milieu urbain dans une grande métropole régionale. Au total, 86 entretiens (quasi exclusivement en face à face, et qui ont fait l'objet d'une transcription) ont été réalisés entre février 2018 et août 2020 auprès des acteurs de cette expérimentation. Ils ont été menés pour moitié auprès des acteurs institutionnels et pour moitié auprès des publics concernés par l'expérimentation¹, mais nous mobilisons principalement dans cette contribution le matériau collecté auprès des acteurs institutionnels locaux et nationaux, particulièrement révélateurs des représentations, jeux d'acteurs et déplacements dont le projet TZC est l'objet. Pour autant, notre analyse s'inscrit dans le cadre d'une monographie d'ensemble explorant à la fois la genèse, l'amorçage et les trois premières années du projet territorial, portant sur le développement économique de l'activité, l'organisation du travail et la trajectoire des chômeurs et salariés impliqués dans le projet. Comme le suggère Jean-Claude PASSERON (1995), tous les moments de la recherche que nous avons menée pendant trois ans ont « donné un sens » (p. 8) à cette collecte empirique et aux « opérations techniques » (p. 22) que nous avons effectuées. Ces éléments dépendent de manière imbriquée les uns des autres « dans l'espace argumentatif des preuves » (p. 22). Dans la perspective d'économie institutionnaliste qui est la nôtre, c'est la triangulation des données qui a permis de mettre au clair l'expérimentation TZC, c'est-à-dire de lui donner un sens et de la problématiser. Les clés de compréhension, autrement dit le fait que ce corpus fasse sens, ne sont pas liées à un seul élément pris isolément mais à sa mise en système : « Le sens n'est repérable dans aucune des unités qui composent une production discursive quelconque, et ne peut être inféré que par le jeu des combinaisons de tous ces facteurs » (CHARAUDEAU, 2009, p. 41).

1. Des entretiens approfondis et longitudinaux avec un panel de douze bénéficiaires ont été réalisés en trois vagues sur une période de dix-huit mois.

Un projet idéal à contre-courant des évolutions de l'insertion par l'activité économique

Nous désignons le projet TZC idéal comme celui porté à l'origine par l'association ATD Quart Monde. Cette version originelle peut se lire comme une réaction aux évolutions de l'IAE. Nous commençons par retracer ces dernières, puis nous y opposons l'approche défendue par le projet originel TZC qui prend, dans l'esprit, la forme d'un contre-modèle.

La montée en puissance d'une conception entrepreneuriale dans l'insertion par l'activité économique

Les premières politiques de l'emploi, dans les années 1970, ciblent des publics considérés comme les moins employables en leur proposant des mesures d'insertion (encadré 1). L'IAE est née dans ce contexte, émanant de professionnels du travail social ayant pour ambition de renouveler leurs méthodologies d'intervention. L'idée était de mettre les personnes éloignées de l'emploi en situation de travail, pour favoriser leur réintégration dans la société salariale encore au plein-emploi. Apparaissent ainsi de premières expériences appelées unités de production, que leurs évolutions divergentes vont scinder en deux sous-ensembles (BAILLEAU, 1986). D'une part, des centres d'adaptation à la vie active (CAVA) sont mis en place pour leurs résidents par des associations gestionnaires d'internats éducatifs ou par des centres d'hébergement et de réinsertion sociale. Dans ces CAVA, l'accent est mis sur les vertus socialisatrices de l'activité de travail, celle-ci étant limitée à l'exécution de tâches nécessaires au fonctionnement de l'établissement (blanchisserie, entretien des locaux, etc.). D'autre part, des entreprises intermédiaires, dirigées par des éducateurs sociaux souvent issus de la prévention spécialisée, diversifient les domaines d'activité offerts aux personnes éloignées de l'emploi et mettent l'accent sur la production et sa commercialisation.

Dans les années 1980, face à un contexte macrosocial transformé par le chômage de masse, ces deux approches s'affinent et leurs différences s'accroissent. D'un côté, les entreprises intermédiaires, rebaptisées entreprises d'insertion (EI), s'adressent à des publics qu'elles sélectionnent à l'entrée et auxquels elles offrent un contrat de travail. La mise au travail s'effectue dans des conditions proches de l'emploi de droit commun⁶ sur des activités marchandes accessibles aux publics peu qualifiés. Cette configuration vise à favoriser les apprentissages et *in fine* l'accès à l'emploi. De l'autre, les CAVA accueillent l'ensemble des personnes en grande difficulté prises en charge dans les établissements sociaux auxquels ils sont adossés (anciens toxicomanes, sortants de prison ou d'hôpitaux psychiatriques, sans domicile fixe, etc.). Leur statut est dérogoratoire au droit du travail : les travailleurs sont bénéficiaires de l'action sociale et rémunérés par un « pécule ». Deux conceptions de l'IAE s'affirment, oscillant entre un pôle « entrepreneurial » et un pôle « social » (GÉRÔME, 2017a).

À partir de la fin des années 1980, confrontés à un enkystement du chômage de longue durée, les pouvoirs publics accordent un intérêt croissant à l'IAE. À la suite de l'introduction du revenu minimum d'insertion en 1988, Michel Rocard, alors Premier ministre, commande un rapport sur « les structures d'insertion par l'économique » à un haut fonctionnaire dont il est proche, Claude Alphanféry. Les préconisations de ce rapport, remis en 1990, enclenchent la progressive institutionnalisation de l'IAE par la mise en place d'un conventionnement des structures et la formalisation d'aides

6. Le souci de mimétisme avec les entreprises lucratives a aujourd'hui conduit plus d'une moitié des entreprises d'insertion à adopter des statuts commerciaux, alors qu'à l'origine elles relevaient quasi exclusivement d'un statut associatif.

légales. La loi de lutte contre les exclusions de 1998 consolide la conception entrepreneuriale de l'IAE : la définition officielle de l'IAE pose en effet le principe du contrat de travail, ce qui en exclut de fait les CAVA. Jusque-là sous la tutelle des affaires sociales, les entreprises d'insertion (EI), associations intermédiaires (AI) et entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) sont inscrites dans le Code du travail comme des « structures du secteur marchand » et passent sous la tutelle de l'administration de l'emploi. Cette évolution, parfois interprétée comme une « bifurcation du social » (AUTÈS, 1999), se parachève en 2005 avec la loi de cohésion sociale qui ajoute les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), en tant que « structures d'utilité sociale », dans le Code du travail.

Dans le cadre général des politiques d'emploi, par le recours aux contrats temporaires, dérogoratoires au droit commun, principalement le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), signé pour quatre mois minimum et renouvelable dans la limite de deux ans, l'institutionnalisation de l'IAE s'inscrit dans le sillage des contrats aidés. Elle reconnaît que la mission d'insertion passe par les garanties attachées au contrat de travail, mais elle se traduit par la création de statuts intermédiaires « entre salariat et non-travail » (AUTÈS, BRESSON, 2000). Le caractère temporaire de ces contrats découle du rôle que les pouvoirs publics attribuent à l'IAE, qui est celui de permettre une transition vers l'emploi de droit commun. Cette logique de sas repose sur le postulat selon lequel les difficultés d'insertion résultent de déficiences individuelles de personnes jugées « inemployables » (EBERSOLD, 2001) : la mise en situation de travail doit permettre à ces dernières d'acquérir les compétences transverses et transférables, censées leur faire défaut sur le marché du travail. Cette fonction de sas sera renforcée à la suite du « Grenelle de l'insertion » de 2008 par la mise en place d'objectifs de taux de « sorties dynamiques⁷ ».

Le positionnement dans le champ concurrentiel défendu par la conception entrepreneuriale de l'IAE est conforté par les inflexions ultérieures de la politique publique. La réforme du financement de l'IAE de 2014 généralise ainsi à l'ensemble des structures le mécanisme de l'aide au poste d'insertion, appliqué jusque-là aux seules EI. Bien que présentée comme une simple harmonisation technique du soutien public, cette réforme introduit *de facto* une « contractualisation incitative » (MORAND, GIANFALDONI, 2017). Elle consacre une formalisation élaborée de longue date par les EI, parfaitement conforme au droit européen des services d'intérêt économique général. L'aide publique est présentée comme une compensation de la supposée moindre productivité des personnes en insertion et du coût de leur accompagnement. Le montant de cette aide est calibré pour éviter une concurrence déloyale avec les entreprises lucratives et ainsi autoriser un financement principalement marchand de l'IAE. La loi du 14 décembre 2020 poursuit cette logique en misant sur l'EI et l'ETTI

7. Les « sorties dynamiques » comprennent les sorties vers l'emploi durable (contrat à durée indéterminée [CDI], contrat à durée déterminée [CDD] ou missions d'intérim de plus de six mois), les « sorties vers un emploi de transition » (CDD ou missions d'intérim de moins de six mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) ainsi que les « sorties positives » (formations, embauches dans une autre structure d'insertion par l'activité économique [SIAE]).

pour atteindre les 100 000 salariés en insertion supplémentaires prévus dans le Pacte d'ambition de l'IAE. Elle encourage également la transformation des ACI en EI par un développement progressif de la commercialisation de leur production⁸. Elle invite aussi les AI à accroître leurs délégations en entreprise, ce qui les rapproche du modèle des ETTI⁹.

La diffusion de la conception entrepreneuriale, accélérée depuis la fin des années 2000 sous l'impulsion de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et de l'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement (GÉRÔME, 2017a), a engendré certaines transformations au sein de l'IAE. Elle a soumis les structures qui en relèvent à un « impératif de croissance » (GIANFALDONI, LEROUVILLOIS, 2015), la rationalisation gestionnaire conduisant à une augmentation de leur taille, voire à la constitution de groupements (GIANFALDONI, 2014). Elle a également incité, à partir de la fin des années 2000, au développement de collaborations renforcées de l'IAE avec les entreprises classiques, afin d'accroître la part marchande de son financement et de proposer des situations de travail censées favoriser le retour à l'emploi de droit commun (SEMENOWICZ, 2017). Le « pôle entrepreneurial » aime donc l'ensemble des composantes de l'IAE, par la légitimation en son sein des discours et des pratiques caractéristiques de l'entrepreneuriat social (GÉRÔME, 2014).

L'esprit de TZC se démarque de cette dynamique dont nous avons retracé les principales inflexions, en affichant d'autres conceptions de l'IAE.

Territoires zéro chômeur de longue durée : une tentative de revitaliser d'autres conceptions de l'insertion par l'activité économique

Malgré sa régulière montée en puissance, la conception entrepreneuriale, portée par la Fédération des entreprises d'insertion, qui regroupe 600 EI et ETTI, n'est pas devenue hégémonique au sein de l'IAE. D'autres conceptions ont perduré, issues de champs professionnels variés et s'incarnant dans d'autres fédérations (BUCOLO *et al.*, 2012). La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), comptant 500 structures de l'IAE dont une majorité d'ACI, soutient une approche inscrite dans la filiation du travail social, dirigée vers les publics les plus en difficulté. La Fédération des comités et organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi (Coorace), regroupant une majorité d'AI parmi ses 557 entreprises adhérentes, privilégie quant à elle une perspective de développement local, considérant comme un « gisement » d'emplois potentiels la construction de réponses à des besoins locaux non satisfaits. Enfin, le réseau Chantier école, qui regroupe 1 200 ACI, incarne une vision de l'IAE comme outil de formation à destination de publics peu qualifiés, misant sur des méthodes pédagogiques alternatives

8. Le taux de commercialisation ne pouvant excéder 30 % de la marge brute pour un ACI, la loi de 2020 aménage, par des dispositions techniques, une transition entre les statuts d'ACI et d'EI.

9. La loi de 2020 ouvre la possibilité pour les AI de déroger au plafond de 480 heures de délégation en entreprise par salarié sur les deux ans que dure leur parcours d'insertion.

et notamment sur la formation en situation de travail¹⁰. Le projet TZC trouve ses sources parmi ces conceptions alternatives de l'IAE, d'autant que les pionniers, ayant contribué à son émergence, en sont eux-mêmes issus.

Patrick Valentin, instigateur originel de TZC, promeut le projet au début des années 2010 dans le réseau « travail » d'ATD Quart Monde qu'il coanime avec Didier Goubert. P. Valentin a précédemment assuré la présidence de Coorace Pays de la Loire et était alors membre du conseil d'administration national de cette fédération¹¹. D. Goubert, dirigeait, quant à lui, Travailler et apprendre ensemble (TAE), une structure conventionnée comme ACI. Leur intense travail de persuasion a permis l'appui de l'ex-haut fonctionnaire et dirigeant d'entreprise Louis Gallois, alors à la tête de la FAS, qui a rallié l'ensemble de sa fédération à ce projet. L. Gallois a d'ailleurs pris, dès sa création, la présidence du Fonds d'expérimentation. Ces soutiens s'avèrent cohérents avec le rapprochement opéré par la FAS et Coorace dans les années 2010, autour de la revendication d'un dispositif unifié de l'IAE (GÉRÔME, 2017a)¹². Cette filiation consolide l'idée selon laquelle le projet TZC prendrait le contre-pied de la conception entrepreneuriale de l'IAE, au point d'en incarner dans son affichage un contre-modèle, tant au niveau de son projet social que de son modèle économique. Sa formalisation la plus achevée consiste dans une note de présentation¹³ élaborée par ATD pour appuyer les actions de plaidoyer préalables à la première loi d'expérimentation. Quatre dimensions de rupture, que nous développons dans les lignes qui suivent, peuvent y être identifiées : un élargissement des publics cibles ; la généralisation du CDI ; la logique de « supplémentarité » ; l'organisation du travail.

En ce qui concerne son projet social, TZC se veut plus ambitieux que le dispositif de l'IAE. Ce dernier se trouve en effet limité par la définition de « publics cibles », établie à partir de critères administratifs, et par un contingent de postes conventionnés de salariés en insertion. Il en découle des pratiques d'écrémage dans l'IAE, dont le constat s'est consolidé avec la progression de la conception entrepreneuriale (BALLET, 1997 ; BRUN, PÉLISSE, 2006 ; MANTEROLA, 2013 ; GÉRÔME, 2017b). Ainsi, pour tenir leurs objectifs de production et/ou améliorer leurs résultats en matière d'insertion, les structures de l'IAE sont amenées à sélectionner, au sein des publics éligibles, ceux qui sont les moins éloignés de l'emploi¹⁴.

Le décalage entre le slogan de l'IAE selon lequel « nul n'est inemployable » et la sélection effectuée en pratique a régulièrement été souligné par les promoteurs

10. Données communiquées par les sites officiels des quatre fédérations (consultés le 28 mars 2022).

11. Cette même fédération a, par la suite, soutenu le projet par la signature en 2018 d'une convention de partenariat avec l'association TZC.

12. Chantier école ne s'est rallié à TZC que récemment, en signant la tribune « Ensemble, faisons de l'emploi un droit » parue le 11 mars 2022 dans le *Journal du dimanche (JDD)*.

13. ATD Quart Monde (2014), *Demande d'expérimentation ATD Quart Monde. Territoires zéro chômeur de longue durée. Note de présentation, 1^{er} juin 2014* [en ligne]. <https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2013/11/2014-06-01-Note-de-présentation.pdf>, consulté le 3 octobre 2023. Toutes les citations présentes dans les paragraphes suivants en sont extraites.

14. Elles réendogénéisent, en quelque sorte, la contrainte (JANY-CATRICE, 2012).

de TZC pour marquer la spécificité et la portée sociale de leur propre projet¹⁵. À l'entrée des entreprises à but d'emploi (EBE), TZC n'annonce aucune procédure de sélection : les personnes éligibles doivent être intégrées sur la base du volontariat. Le mot d'ordre est : « On ne recrute pas, on embauche ». La réussite de l'expérimentation TZC repose, comme son nom l'indique, sur la mise en emploi – exhaustive – dans un territoire prédéfini de tous les chômeurs de longue durée le souhaitant. La conception de l'exhaustivité affichée dans le projet idéal est très extensive, ce qui se traduit par une mise à distance des critères administratifs. Le public ciblé ne se réduit pas aux CLD inscrits à Pôle emploi. Il s'étend à l'ensemble des personnes qui se considèrent comme « privées durablement d'emploi » quelle qu'en soit la raison (personnes découragées, inactives, etc.) et qui émettent le souhait d'entrer dans le projet.

Dans son projet, TZC prend en compte une autre objection adressée aux contraintes réglementaires des CDDI : leur durée minimale de temps de travail, fixée à vingt heures hebdomadaires, ne serait pas adaptée à certains chômeurs de longue durée dont les difficultés sociales et psychologiques les empêchent de travailler une telle quotité. Pour lever ces obstacles au retour à l'emploi, TZC introduit le principe du « temps choisi » : si un temps plein est accessible à toute personne qui le souhaite de façon à garantir une rémunération au niveau du salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) mensuel, le volume horaire peut être adapté aux demandes des CLD. La rupture avec le processus sélectif de l'IAE se veut radicale, puisque c'est le CLD qui détermine son temps de travail.

TZC prend également ses distances avec la fonction de sas de l'IAE, que cette dernière peine dans les faits à assurer¹⁶. Les effets bénéfiques du passage par l'IAE s'atténuent en effet à la fin du parcours d'insertion lorsque celui-ci n'aboutit pas au retour à l'emploi (SERVERA, DEFALVARD, 2009). Contrairement au CDDI utilisé par les EI et les ACI ou au contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) et au contrat de mission mobilisés par les AI et les ETTI (dont le modèle repose sur de la mise à disposition de salariés), les embauches dans TZC s'effectuent sous contrat à durée indéterminée (CDI). En effet, TZC repose sur l'idée qu'il n'y a pas d'insertion possible sans intégration pleine et entière à la société salariale, celle-ci ne pouvant se réaliser que par une forme d'emploi typique.

Par ailleurs, comme les salariés ont vocation à rester dans l'EBE, le projet n'insiste pas sur l'accompagnement vers l'emploi : la note d'ATD indique seulement que, bien qu'en CDI, les personnes resteront considérées comme disponibles sur le marché du travail vis-à-vis de Pôle emploi et que des actions d'orientation seront menées pour favoriser des sorties vers le marché du travail de droit commun.

15. Valentin P. (2018), *Le droit d'obtenir un emploi. Territoires zéro chômeur de longue durée : genèse et mise en œuvre de l'expérimentation*, Lyon, Chronique sociale.

16. À la sortie de l'IAE, 55 % des salariés en insertion connaissent des périodes de non-emploi longues et récurrentes, seulement entrecoupées de brefs contrats temporaires (BELLIT, 2019).

Le projet TZC se distingue également nettement de la conception entrepreneuriale de l'IAE par son modèle économique. Alors qu'une partie croissante de l'IAE se positionne dans le champ concurrentiel, TZC prend le parti d'investir des activités qualifiées de « complémentaires ». Ces activités ne doivent pas concurrencer celles déjà présentes sur le territoire, afin de garantir la création d'emplois « supplémentaires ». Elles doivent se situer dans des domaines relevant de « l'utilité sociale », sans préciser comment cette notion floue sera définie (FRETTEL, JANY-CATRICE, 2019). Ce positionnement justifie de bénéficier en retour d'un financement principalement non marchand. Suivant une logique d'activation des dépenses passives, la contribution au développement de l'emploi versée aux EBE, d'un montant initial de 18 000 euros par équivalent temps plein (ETP), est pensée comme une réaffectation du coût du chômage de longue durée¹⁷. Le complément de ressources nécessaire à l'équilibre financier est censé provenir soit de la commande publique responsable, dans le cadre de « marchés connaissant un (ré)encastrement sociopolitique » (GARDIN, 2012, p. 74), soit d'activités interstitielles, c'est-à-dire répondant à un besoin limité, intermittent ou qu'aucun acteur public ou privé n'assure pour des raisons de rentabilité, et s'inscrivant dans le cadre des services de proximité (EME, LAVILLE, 1988).

En termes d'organisation du travail, le projet idéal prévoit que la mise au travail s'effectue selon des modalités différentes de l'IAE. Il ne s'agit pas d'adapter les personnes à des postes de travail déterminés par un type de production prédéfini comme dans les structures de l'IAE, démarche que certains ont interprétée comme une mobilisation de la force de travail des « inemployables » sur un « second marché du travail » (BALZANI, 2003 ; LAZUECH, 2005). TZC entend au contraire valoriser les compétences que les personnes détiennent : c'est à partir d'elles que doivent être définies les activités mises en œuvre par l'EBE, en adaptant ensuite pour cela le poste et l'organisation du travail. La note d'ATD recommande ainsi de commencer par inventorier la ressource humaine disponible sur le territoire, puis d'en déduire « tous les travaux qu'elle pourrait réaliser sans formation préalable ». De même, le projet TZC ne fait aucune mention d'un accompagnement tel que celui réalisé au sein de l'IAE : il s'agit de se démarquer d'un dispositif perçu comme stigmatisant car reposant sur le présupposé d'un déficit d'employabilité (MAUGER, 2001 ; GÉRÔME, 2017b). À l'inverse, le projet mise sur l'autonomie et la libre participation.

17. Le coût du chômage de longue durée résulte d'un calcul établi par une équipe de la direction d'ATD. Denis Prost a réalisé en 2015 une étude « macro-économique », estimant initialement ce coût à 15 000 euros : *Demande d'expérimentation ATD Quart Monde. Territoires zéro chômeur de longue durée. Annexe n° 3 – synthèse. Étude macro-économique sur le coût de la privation durable d'emploi* [en ligne]. <https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2013/11/2015-04-02-Annexe-3-Synthese-Etude-macro-economique-sur-le-cout-de-la-privation-durable-demploi.pdf>, consultée le 3 octobre 2023. Cette étude a ensuite été réestimée en 2017 proposant une fourchette comprise entre 16 000 et 19 000 euros : Abrossimov C., Prost D. (2017), *Étude macro-économique sur le coût de la privation d'emploi* [en ligne]. <https://www.tzcd.fr/wp-content/uploads/2017/07/Etude-macro-MAJ-20170613.docx.pdf>, consultée le 3 octobre 2023. Cette contribution au développement de l'emploi est pensée pour couvrir en partie le versement d'un salaire aux CLD embauchés.

Finalement, les porteurs du projet TZC, tout comme la loi qui s'en est inspirée, entendent marquer une rupture avec la conception entrepreneuriale qui a progressivement dominé l'esprit de l'IAE, tant dans le projet social que dans le modèle économique. Cette rupture s'incarne dans les missions étendues confiées au CLE. Celui-ci est, dans la loi, garant de l'éligibilité des bénéficiaires. Il valide également les activités développées et fixe les orientations tout au long de l'expérimentation. En dépossédant l'EBE d'une partie des prérogatives qui sont ordinairement l'apanage de l'entrepreneur au profit du CLE, il s'agit de garantir que TZC soit un projet de territoire porté politiquement, et non simplement un projet d'entreprise comme tend à le devenir l'IAE. Toutefois, la mise en pratique de l'expérimentation TZC suscite des tensions, dont la résolution conduit parfois à l'éloigner des intentions du projet maximaliste.

Une mise en pratique qui se traduit par une convergence avec l'insertion par l'activité économique

Les tensions rencontrées par l'expérimentation TZC concernent son projet social autant que son modèle économique, les deux s'avérant en étroite interaction. Pour les dépasser, les différents acteurs impliqués procèdent à des adaptations par lesquelles ils s'efforcent d'accorder leurs positions respectives.

Un projet social réajusté

D'emblée, des conflits ont éclaté au niveau national au sein des promoteurs du projet, entre les tenants d'une conception extensive du public ciblé (incarnée dans la position d'ATD) et les partisans d'une conception « réaliste » plus restrictive (incarnée dans celle du Fonds d'expérimentation) :

« [Le porteur national du projet] nous a dit : “Arrêtez vos conneries. Ce n'est pas réaliste. Les seuls qui vont pouvoir travailler en entreprise sont ceux qui respectent le Code du travail, qui savent ce que c'est qu'arriver à l'heure, de travailler, et donc, **ce ne sera pas pour tout le monde.**” [Nous soulignons] Ça, il nous l'a écrit. [...] Et donc là, on est tombés de l'arbre. [...] On s'est dit : “Ce n'est pas possible, tu ne peux pas être... Tu as parlé exhaustivité avec nous tout le temps, tu ne peux pas dire ça maintenant.” [...] Voilà, on a une vraie différence d'appréciation sur ce que c'est que l'exhaustivité. **Pour nous, c'est tout le monde, sans restriction, et sans licenciement.** »

(Acteur national, membre d'ATD)

Sur le territoire observé, c'est la conception extensive qui a d'abord prévalu dans la mise en œuvre de l'expérimentation, avec une volonté d'aller au-devant des « invisibles », ainsi que les acteurs les qualifiaient, c'est-à-dire des personnes ni en emploi, ni inscrites à Pôle emploi. Pour cela, les animateurs locaux, sous la houlette

d'une association d'éducation populaire, ont utilisé des modalités très volontaristes, des moyens d'information alternatifs (porte-à-porte, flyers, réunions publiques, etc.), en complément de convocations adressées par Pôle emploi aux CLD et par le conseil départemental aux bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA). Ils souhaitaient rallier largement les habitants à la cause du projet qui serait mis en œuvre sur leur quartier en adoptant une conception extensive du public bénéficiaire, quitte à « aller chercher » des personnes volontaires pour travailler mais qui ne revendiquaient pas nécessairement de droit à l'emploi :

« Je vais chercher les gens qu'on va pas chercher et qui vont pas venir tout seuls parce que je pense que sinon, c'est discriminant. Voilà, on doit viser une exhaustivité de positionnement, on doit chercher, on doit viser l'exhaustivité de possibilité d'emploi. On doit proposer un emploi à toute personne qui pourrait en... correspondre aux critères, et la chercher, l'informer, on ne sait pas. On ne peut pas laisser une personne sans cette information sur le territoire. [...] Les loin de l'emploi, on a tout fait pour les laisser loin de l'emploi donc ils vont pas un jour aller au front en disant : "Moi j'ai le droit et puis c'est comme ça, je vais me faire entendre", ils savent pas. »

(Membre du CLE, animatrice de la liste de mobilisation, cf. *infra*)

Dans cette perspective de l'« exhaustivité de possibilité d'emploi », expression utilisée de façon inédite par cette animatrice, TZC est ainsi mobilisé comme un instrument de dépassement des formes de non-recours aux dispositifs des politiques d'emploi (WARIN, 2016).

Face à ce volontarisme et à cette conception extensive portée par certains animateurs locaux, l'EBE s'est toutefois heurtée à l'impossibilité d'accueillir toutes les personnes qui le souhaitaient, n'ayant ni les capacités logistiques et humaines, ni le carnet de commandes pour pouvoir le faire¹⁸. Une liste d'attente tenue à jour par les acteurs du projet, qualifiée localement de « liste de mobilisation », a été mise en place pour faire patienter les candidats. Entre l'impatience des candidats et les contraintes de l'EBE, l'exhaustivité a alors fait l'objet d'une première réinterprétation, plus modeste : celle d'un épuisement de cette liste de mobilisation. Ce glissement de ce qui est entendu par exhaustivité a eu pour conséquence de ralentir puis de stopper les actions visant à aller au-devant des « invisibles ».

Une seconde réinterprétation est intervenue lorsque, dans un contexte national, mais également local, les promoteurs de TZC ont souhaité appuyer l'extension du projet dans le cadre d'une deuxième loi. Le nombre de personnes sur la liste de mobilisation devient alors un indicateur clé pour prouver l'efficacité du projet. C'est ainsi que pour accélérer l'épuisement de cette liste tout en préservant une croissance stable de l'EBE, une réinterprétation s'opère, cette fois autour de la notion d'« exhaustivité partagée », qui vise à valoriser auprès des candidats à l'entrée dans l'EBE d'autres solutions d'insertion ou de formation :

18. À certaines périodes, les embauches ont même été suspendues afin d'éviter une « crise de croissance » de l'emploi dans l'entreprise.

« Pour moi l'exhaustivité, qui est un principe, est une exhaustivité de territoire, et non pas d'EBE. Et du coup, même les emplois francs et tous ces machins qui arrivent [...] contribuent à l'exhaustivité. Et du coup ce n'est pas l'EBE qui a l'objectif d'exhaustivité, c'est le comité local. Qui, lui, vérifie qu'il n'y a plus de personnes [...] en situation de ne pas être impliquées. Et l'EBE par contre accepte toute personne qui n'a pas trouvé d'opportunité dans le système global. »

(Président du CLE, élu métropolitain)

Au contraire, pour les défenseurs de l'« exhaustivité de possibilité d'emploi », le cadre d'emploi de l'EBE demeure une condition nécessaire face aux limites des dispositifs classiques d'insertion-formation et pour aller chercher « les invisibles ». Les difficultés rencontrées par l'EBE pour proposer un emploi à toutes les personnes qui le souhaitent ne sont pas niées, mais, pour maintenir cette conception de l'exhaustivité, la solution privilégiée est celle de la création de nouvelles EBE. Une seconde structure (partenaire de l'EBE pionnière depuis le début de l'expérimentation) est ainsi labellisée « EBE ». Comme elle accueille moins d'une dizaine de salariés, la problématique reste entière. La contrainte se resserre alors pour transformer la façon d'animer la liste de mobilisation, comme le rapporte un acteur de l'association d'éducation populaire ayant organisé l'enrôlement des CLD aux prémices de l'expérimentation :

« On était coincé dans cette question de liste quoi. [Les services de l'État] s'attendaient à ce qu'on la gère comme Pôle emploi gère ses publics, à savoir demander des comptes, ce que les gens sont devenus, quelles autres actions étaient proposées puisque pas de place dans l'EBE... ? Leur proposer des emplois francs. [...] Des listes il y en a partout, sauf que celle-ci était constituée autour de TZC. Or, par défaut, on nous a dit qu'il faudrait proposer à ces personnes des actions de droit commun. Au sein de [notre association d'éducation populaire], ça nous a mis un peu en porte à faux, on n'avait jamais utilisé cette liste pour proposer des activités [de notre association] à l'interne. [...] Cette liste a été révélatrice et catalysatrice des constructions différentes de l'expérimentation [...] et actuellement il y a beaucoup de rancœur et de ressentiment. »

(Membre du CLE, acteur de l'éducation populaire)

Ce membre du CLE déplore la victoire d'une conception restreinte du public ciblé, se rapprochant de celle portée dès le départ localement par Pôle emploi, qui ne visait pas à étendre l'offre de travail mais considérait le projet comme un dispositif, parmi d'autres, des politiques d'emploi :

« Moi, j'étais plutôt prudent, alors évidemment, j'ai informé mais je n'ai pas été rechercher des gens sans arrêt en disant : "Inscrivez-vous pour être embauché à l'EBE." L'EBE, c'est à un moment un dispositif pour un parcours, donc ce n'est pas une fin en soi. [...] On a refait une deuxième réunion [début 2018]. [...] En fait, on était plusieurs partenaires, on a invité les demandeurs de ces quartiers en leur disant : "Voilà vous êtes actifs, même si vous avez pas de taf, vous êtes actifs ; donc pour vous aider à un moment à être sur l'insertion emploi, il y a plusieurs dispositifs : il y a le PLIE [Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi], Pôle emploi et il y a l'EBE." Mais c'était parmi l'ensemble des dispositifs. »

(Membre du CLE, direction locale Pôle emploi)

La conception de l'exhaustivité partagée est celle qui s'est finalement imposée au niveau local comme au niveau national, le Fonds d'expérimentation attirant, dans son bilan intermédiaire de 2018, la « vigilance [sur] deux aspects : la montée en charge des embauches vers l'exhaustivité [...] et la responsabilité partagée par tous les acteurs du territoire de l'atteinte de la suppression de la privation d'emploi¹⁹ ».

Enfin, le principe d'embauche a progressivement fait place à un processus de recrutement plus classique : une fois lancée, l'EBE a déployé une large palette d'activités et a identifié des besoins pour le fonctionnement efficace de ses processus de production. Alors que le principe de non-sélection devait conduire à ordonner la liste d'attente selon l'ancienneté de la demande, certaines personnes ont été recrutées plus rapidement que d'autres sur la base de compétences spécifiques directement utiles à l'EBE. Est aussi apparue une forme de sélection des publics fondée sur leur adhésion à la philosophie du projet. D'une entrée sans critère on est passé à la nécessité de mobiliser en amont les personnes à ce que représente le projet TZC, avec l'idée implicite selon laquelle ce dernier n'est peut-être pas fait pour tout le monde :

« Quel que soit son niveau de compétence ou son niveau d'autonomie, il faut quand même réussir à comprendre qu'on participe au développement d'un projet, au développement de ses missions, qu'on s'inscrit dans un travail en équipe, dans une entreprise plutôt coopérative, etc. Donc si les personnes n'adhèrent pas à ça, [la prise de poste] va naturellement être très compliquée. Pour nous, c'est indispensable. Et on l'a constaté : ceux pour qui le travail n'a pas été mené, quand ils ont été embauchés, ils ont été perdus, complètement déstabilisés, voire il y a eu des clashes, des rejets. »

(Direction de l'EBE)

Malgré ces aménagements, l'EBE étudiée parvient à atteindre d'autres publics que ceux de l'IAE, en particulier ceux qui n'y ont plus accès en raison des effets d'écrémage, ceux auxquels l'IAE n'est *a priori* pas destinée (personnes diplômées, anciens cadres, etc.) et ceux qui s'en détournent pour des raisons personnelles (horaires incompatibles avec les charges familiales, etc.)²⁰.

La dimension emblématique du projet social qu'est le choix du CDI a fait l'objet d'interprétations variées. Pour certains acteurs (Pôle emploi, Région, présidence de l'EBE), le CDI doit permettre de s'adapter à des personnes pour lesquelles le CDDI dans l'IAE est trop court pour mener à bien un parcours d'insertion. Il ne s'agit pas de garantir aux CLD un statut stable dans l'EBE. Pour le président de l'EBE, s'il convient de rompre avec la matrice des contrats temporaires qui caractérisent l'IAE, il ne s'agit pas pour autant de rompre avec la logique de sas et l'idée de « sortie positive » :

19. ETCLD (2018), *Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Bilan intermédiaire*, octobre, p. 14 [en ligne]. <https://www.vie-publique.fr/rapport/278630-experimentation-visant-resorber-le-chomage-de-longue-duree-2018>, consulté le 4 octobre 2023.

20. Le rapport intermédiaire du comité scientifique constate de même qu'en comparaison de l'IAE, les bénéficiaires de TZC sont davantage de sexe féminin, s'avèrent plus fréquemment diplômés d'un niveau de formation supérieur ou égal au bac et comptent deux fois plus de personnes âgées de plus de 50 ans (BOUBA-OLGA [2019], p. 38).

« La raison pour laquelle j'ai accepté d'y aller, c'est que ce ne sont pas des CDDI. [...] Il faut trois ans pour qu'une personne soit intégrée dans la société. Parce que c'est long. Déjà, de se refaire au niveau bancaire, il faut travailler déjà un petit peu, pouvoir payer un moyen de locomotion aussi, trouver un logement, il faut aussi montrer patte blanche, donc c'est long. Et les CDDI de dix-huit mois, [...] on faisait prendre le train de l'espoir à un certain nombre de personnes à qui on demandait de sortir au bout de dix-huit mois. Je pense que les gens n'acceptent qu'une fois de monter dans le train de l'espoir. Et donc j'étais contre. Si on m'avait dit qu'on mettait des CDDI, j'aurais refusé d'y aller. »

(Président de l'EBE,
acteur local du Mouvement des entreprises de France [Medef])

Cette logique de sas est renforcée par le souci d'éviter la congestion au sein de l'EBE. Certains acteurs y voient une aubaine pour faire entrer plus souvent de nouveaux bénéficiaires et atteindre l'exhaustivité :

« J'ai du monde à la porte d'entrée et je ne veux pas non plus frustrer ces personnes. Pour répondre à leurs besoins, il faut que je tourne. Donc je veux absolument accélérer pour ceux qui en sont capables, même si c'est 10-20 %, donc 10-20 % de formés pour entrer dans le milieu ordinaire, ce qui permettrait d'avoir de la place pour ceux qui veulent rentrer. »

(Président de l'EBE, acteur local du Medef)

Pour autant, les usages que font les salariés du CDI s'avèrent plus diversifiés que la seule logique de sas (BOUBA-OLGA, 2021) et différentes trajectoires envisagées ou mises en œuvre par les salariés ont pu être repérées (FRETTEL, JANY-CATRICE, 2019)²¹. Cette diversité de trajectoires, d'appropriation du CDI et de l'expérimentation par les salariés est reprise par la direction de l'EBE, qui assume le désaccord avec son président sur la logique de sas :

« On n'est pas du tout partis dans une logique de : on fait des formations pour envisager autant de sorties, etc. [...] Ma vision, contrairement à ce que certains pensent – je sais que par exemple, on n'est pas d'accord avec notre président là-dessus, lui et moi on n'est pas d'accord – faire sortir des gens ne résoudra pas le problème de la privation d'emploi puisque ceux qui vont quitter l'[EBE], c'est pour prendre un poste ailleurs ; donc, finalement, ils vont faire concurrence à quelqu'un d'autre qui va se retrouver sans emploi. »

(Direction de l'EBE)

À l'épreuve de son opérationnalisation, sous l'effet des jeux d'acteurs et des conflits, le projet social de TZC est ainsi progressivement redéfini. D'une part, l'expérimentation autorise, pour ceux qui la mettent en œuvre comme pour les CLD, une diversité d'interprétations et d'usages du CDI, parmi lesquels la logique de tremplin vers le marché du travail ordinaire. D'autre part, l'objectif d'exhaustivité et le principe du « nul n'est inemployable » sous-jacent sont eux-mêmes discutés, interprétés, remodelés. La

21. Au terme de trois ans d'observation, nous notons, sur notre terrain, un faible taux de sortie vers l'emploi de droit commun (FRETTEL, JANY-CATRICE, 2019 ; FRETTEL *et al.*, 2020).

rupture avec l'IAE visée par le projet TZC s'estompe en partie, ces infléchissements résultant aussi des limites du modèle économique sur lequel repose l'expérimentation.

Un modèle économique restructuré

Les emplois créés dans l'EBE doivent être « supplémentaires », c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas se substituer à ceux existant dans les organisations publiques ou privées. Sur la base des pratiques mises en œuvre par les territoires, le Fonds d'expérimentation codifie cette notion à partir de deux conditions²². Tout d'abord, l'activité de l'EBE ne doit pas concurrencer celle des autres organisations présentes sur son territoire. Cela recouvre trois cas de figure : « l'activité n'existe pas sur le territoire ; l'activité existe mais une partie de la population n'y a pas accès pour des raisons économiques ; l'activité existe mais la capacité du secteur marchand ou non marchand à répondre à la demande est insuffisante ». Ensuite, il est attendu que l'EBE n'intervienne pas à l'extérieur de son territoire pour éviter de concurrencer les entreprises qui s'y trouveraient. Il convient de respecter un « exercice principalement territorial d'une activité », ce qui est le cas si le financeur ou le bénéficiaire est issu du territoire d'expérimentation ou si la production ou l'exercice du service s'y déroule.

Sur notre terrain, les activités sont, de fait, proches de celles des ACI et des AI (maraîchage, ressourcerie, services à la personne). Cette proximité s'explique par le fait que les activités d'utilité sociale visées par TZC sont déjà investies par certaines structures de l'IAE. La règle de non-concurrence, qu'il a fallu construire pour lever les réticences, est le produit de la coopération entre les acteurs en présence qui ont évalué le risque concurrentiel et cherché à le dépasser :

« [Les dirigeants de l'AI] ont été là pour apporter de l'expertise mais ont aussi beaucoup regardé notre concurrence. Mais l'ont regardée de manière très positive : [...] finalement c'est eux qui sont venus apporter la solution, en gros le cadre dans lequel l'[EBE] peut développer ses activités de services à la personne sans risque concurrentiel avec eux d'abord, mais [aussi] avec les autres acteurs du secteur.

– Et c'est quoi cette solution ?

– [...] C'était tout bête : “Ne travaillez que sur [des clients identifiés par leurs] conditions de ressources, et ne vendez que dans le strict périmètre du territoire qui est défini et uniquement à des personnes qui de toute façon n'achètent pas les prestations de services à la personne aujourd'hui.” Du coup on a mis en place un système de vérification des revenus des personnes, et de ce à quoi ils ont déjà droit. »

(Direction de l'EBE)

La règle de non-concurrence s'inscrit ainsi dans la dynamique d'une régulation conjointe qui, loin d'occulter les intérêts potentiellement conflictuels, constitue un « effort

22. ETCLD (2018), *Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Bilan intermédiaire*, octobre, p. 26 [en ligne]. <https://www.vie-publique.fr/rapport/278630-experimentation-visant-resorber-le-chomage-de-longue-duree-2018>, consulté le 4 octobre 2023.

pour affirmer l'autonomie des acteurs et créer les conditions de leur compatibilité » (REYNAUD, 2003, p. 113). Autorisant la coexistence d'activités devenues complémentaires et non plus concurrentielles, cette règle freine néanmoins le développement des activités, soit parce qu'elle fait de l'EBE un acteur économique en fin de la chaîne de valeur, soit parce qu'elle se heurte à l'étroitesse du territoire et au faible pouvoir d'achat des habitants. Les ressources propres dégagées par les différentes activités s'en trouvent limitées. Au bout de trois années de fonctionnement de l'EBE, sur la dizaine d'activités créées, seules trois d'entre elles permettent de dégager une marge supérieure à 3 000 euros par ETP et par an, très inférieure au seuil de 8 000 euros nécessaire pour couvrir le besoin de financement des EBE²³. Les acteurs locaux rapportent d'ailleurs que la question de la rentabilité des activités s'est trouvée posée avec acuité par le Fonds :

« [Il y a] les secteurs sur lesquels on avait une utilité mais sur lesquels Louis Gallois était ennuyé [quant au] chiffre d'affaires qu'on pouvait réaliser. Il fallait trouver une autre économie [...]. On [doit] être à moins de 2 euros/heure de chiffre d'affaires par salarié alors qu'une autre région montait à 4. Donc on a dit : "Il faut qu'on monte à 4, qu'on double cette partie-là". »

(Président de l'EBE, acteur local du Medef)

Si l'objectif de croissance du chiffre d'affaires fait consensus pour l'ensemble des parties prenantes, il se heurte à la conciliation avec l'objectif d'utilité sociale. Un discours émerge ainsi du côté de l'EBE et des acteurs institutionnels pour appuyer le développement de l'ingénierie économique afin de remodeler les activités, en supprimer certaines, ou bien envisager la mise à disposition de salariés de l'EBE auprès d'entreprises partenaires (modèle à part entière dans l'IAE à travers les AI et les ETTI) :

« Il faut qu'on monte à 4 [euros/heure/salarié de chiffre d'affaires], qu'on double [...]. Donc ça veut dire deux choses : comment on réfléchit à un modèle économique qui marche bien et dans ce cas-là, faut-il arrêter certaines activités qui sont de vrais trous dans nos caisses, et [...] comment on fait dans ce cas-là pour former des gens et les mettre à disposition de structures qui ont besoin de personnes ? »

(Président de l'EBE, acteur local du Medef)

Ce modèle de développement des activités s'éloigne du projet originel de construction des activités par les habitants et les CLD. Initialement centrée sur le CLE et la participation des CLD dans l'élaboration des activités, l'utilité sociale se redéfinit au regard des impératifs d'équilibre budgétaire et de développement de recettes marchandes. Bien que le développement de celles-ci soit toujours justifié comme la contrepartie à la poursuite de services de proximité « qui ne s'équilibreront jamais et qui répondent à un besoin social » (chargé de mission de la collectivité territoriale), il constitue un levier de transformation des pratiques de l'EBE, la rapprochant de la conception entrepreneuriale de l'IAE.

23. Évalué par le Fonds d'expérimentation à 26 000 euros par ETP conventionné moyen. Outre le versement d'un Smic brut à temps plein, cette somme inclut le coût de l'équipe de direction et le besoin en capital, particulièrement élevé au démarrage de l'EBE.

Le projet national TZC se caractérise par un *impensé* concernant l'entreprise (FRETTEL, JANY-CATRICE, 2019) : aucune précision n'y est donnée sur le fonctionnement des futures EBE²⁴. Des divergences à ce sujet sont apparues au niveau national dès l'été 2016, lorsqu'une semaine de formation est organisée par le Fonds d'expérimentation à l'intention des directeurs d'EBE des territoires expérimentaux. Deux visions s'affrontent parmi les promoteurs du projet, qui ont conduit à deux formations distinctes. La première, portée par Patrick Valentin, fondée sur l'exemple de structures issues de l'IAE et du handicap²⁵, en reprend le mode de management vertical. La seconde, portée par ATD et inspirée du cas singulier de Travailler et apprendre ensemble (TAE)²⁶, défend un organigramme horizontal et a nettement influencé le mode d'organisation adopté au départ dans nombre d'EBE. Les principaux acteurs de l'expérimentation locale se déplacent sur le site de TAE qui inspire leur type de management : afin de favoriser leur implication, les salariés de l'EBE doivent gérer eux-mêmes le fonctionnement de leur activité :

« Les EBE ont une volonté d'implication forte des salariés dans la gouvernance de leur structure. C'est pas forcément les habitudes de l'IAE, parce que c'est compliqué et que vous travaillez avec des publics marqués. Et c'est plus facile de retravailler avec les cadres d'intervention dont on est issu que d'inventer autre chose. »

(Membre du CLE, acteur de l'éducation populaire)

Ce principe d'inspiration autogestionnaire s'est traduit par l'absence d'encadrement intermédiaire. Chaque activité s'est vue attribuer un « animateur », issu du public éligible, sans pouvoir hiérarchique. Un tel choix se situe à rebours de la démarche de l'IAE, reposant sur une stricte délimitation entre les publics en insertion et les personnels permanents les prenant en charge. Fidèle au projet TZC, la direction de l'EBE locale a estimé qu'un accompagnement socioprofessionnel de type IAE n'était pas nécessaire. Un besoin d'accompagnement s'est toutefois rapidement fait ressentir face à la difficulté de certains salariés à s'approprier l'organisation du travail proposée :

« L'organisation qu'on a mise en place dans les équipes avec une répartition de responsabilités, on voit bien que c'est compliqué pour les salariés de s'en saisir [...]. Ce modèle de management... Je pense que pour certains, ça peut être angoissant quand même de pas pouvoir se reposer au quotidien sur un chef, même si on essaie d'être super dispos, on n'est pas physiquement toujours là. »

(Direction de l'EBE)

24. Cet *impensé* est reconnu implicitement par ATD, Claire Hédon, Didier Goubert et Daniel Le Guillou (2019) intitulant un chapitre de leur ouvrage *Zéro chômeur ! Dix territoires relèvent le défi* : « L'entreprise à but d'emploi, un modèle qui s'invente ».

25. Cette formation se déroule en Pays de la Loire, où Patrick Valentin a dirigé plusieurs structures d'aide par le travail à destination des personnes en situation de handicap.

26. Créée en 2002 et régulièrement présentée comme la préfiguration du projet TZC, TAE est une structure appartenant à ATD Quart Monde. Elle est conventionnée comme ACI mais s'en démarque sur deux points : elle fonctionne sans encadrants techniques en laissant une large autonomie aux salariés en insertion ; elle embauche les salariés en insertion en CDI à l'issue de leur CDDI.

Durant les deux premières années, cet « encadrement » s’est traduit par un compagnonnage dans les apprentissages de l’activité, misant sur l’expérience de travail et l’accompagnement des équipes par des salariés plus qualifiés ou simplement plus « débrouillards ». Certains salariés apparaissent alors comme des ressources pour leurs collègues, endossant de fait un statut de formateur-accompagnateur. Ces modalités d’accompagnement s’avaient originales dans la mesure où elles opéraient entre pairs. Elles épousaient par ailleurs les contraintes liées au lancement de l’entreprise, en s’ajustant à la frugalité des moyens techniques, humains et financiers à disposition. Mais ce fonctionnement « autogestionnaire » s’est rapidement trouvé limité, aussi bien du point de vue du développement économique des activités que du point de vue du climat des relations de travail, le statut de formateur-accompagnateur n’étant ni choisi, ni équipé :

« Moi je n’aime pas ce rôle [...] qu’on m’a donné. J’en ai parlé un peu que j’étais un peu gênée de dire tout le temps : “C’est pas ça, pourquoi t’as fait comme ça ?” J’en ai parlé un peu que j’aimais pas [...] ce rôle qu’on m’a mis. Je veux travailler, c’est tout. »

(Salariée de l’EBE)

Une redéfinition du management va alors s’opérer à l’initiative de la direction de l’EBE. Initialement, l’organigramme était quasi horizontal. La hiérarchie se limitait au directeur de l’EBE, à son adjointe et à un responsable d’exploitation issu du public éligible. Au bout d’un an, la direction de l’EBE juge cependant nécessaire de s’appuyer sur deux responsables d’exploitation : une seconde salariée issue du public éligible est alors promue à cette fonction. Enfin, un an plus tard, pour remédier à certains dysfonctionnements, un encadrement intermédiaire est ajouté. Dans un premier temps, la direction de l’EBE recrute quatre « responsables d’équipe », devant jouer le rôle des encadrants techniques de l’IAE, afin de redresser les activités qui fonctionnaient mal. La mise en place de cet encadrement intermédiaire s’est heurtée aux pratiques autogestionnaires de l’EBE, de sorte que les deux personnes recrutées hors de l’EBE sont parties avant la fin de leur période d’essai. Pour dépasser ces difficultés, l’encadrement intermédiaire a pris la forme de postes de « responsables de pôle », pourvus pour partie par des salariés éligibles à l’expérimentation, pour partie par des personnes recrutées en externe. Leur défi est d’assurer une supervision des activités similaire à celle des encadrants techniques de l’IAE, tout en la conciliant avec une organisation d’inspiration autogestionnaire²⁷.

Le développement de l’expérimentation locale a aussi progressivement débouché sur un recours accru à la formation, impulsé par la direction de l’EBE avec l’appui du comité métropolitain et de la Région. Un poste RH (ressources humaines) a été créé en janvier 2018 par la direction, dont la mission première était de conduire la mise en œuvre de la formation au sein de l’EBE. L’analyse du bilan de formation des trois

27. Cette nouvelle organisation du travail, mise en place dans les derniers mois de notre enquête, n’a pas pu être analysée.

premières années montre une montée en puissance des formations visant l'acquisition de savoirs et de savoir-faire propres aux activités de l'EBE : apprentissage des gestes métiers, prévention des risques professionnels et respect des obligations réglementaires²⁸. Cette tendance est confirmée par l'examen du plan de développement des compétences 2020-2021, qui identifie une majorité (67 %) d'actions de formation en lien avec les activités de l'EBE. Tout en portant largement l'objectif de développement et de viabilisation économique des activités, la formation dans l'EBE renoue avec les cadres classiques de l'IAE car elle poursuit également une logique de consolidation du parcours professionnel des salariés (dans ou hors de l'EBE) et une logique d'accompagnement social (FRETTEL *et al.*, 2020). Cette évolution procède d'une conversion tardive et forcée de l'expérimentation, confrontée aux difficultés de structuration des activités et d'organisation du travail. Mais elle semble également s'inscrire de plus en plus dans une logique d'adhésion à la formation comme élément conceptuel central, à l'instar de l'IAE qui apparaît comme « mieux structurée que [les EBE] pour l'accompagnement des personnes et sur la formation et donc sur l'acquisition de compétences », selon la direction de l'EBE.

Au fil de l'expérimentation, TZC et les acteurs impliqués dans la gouvernance de l'EBE ont été rattrapés par des modalités de fonctionnement rapprochant le projet des modes d'intervention de l'IAE. Les questions de la viabilité des activités et de l'organisation du travail y sont devenues prégnantes, comme dans les structures de l'IAE. Au niveau national, les institutions en charge de la conduite des politiques d'emploi semblent ne pas avoir rompu avec le cadre traditionnel de l'IAE :

« On a les réflexes et réflexions traditionnels de l'insertion qui viennent se greffer dans l'affaire.

– Par exemple ?

– Tu définis les personnes en fonction de leur degré d'éloignement du marché du travail [rires]. »

(Membre du CLE, acteur du développement économique territorial)

Dans la lignée de la conception entrepreneuriale de l'IAE décrite en première partie, cet éloignement de l'emploi est ainsi considéré comme l'origine d'un différentiel de productivité, qui légitime le financement non marchand des EBE, du fait du différentiel de compétitivité dont elles pâtissent dans leur environnement concurrentiel (PERROT *et al.*, 2019). C'est dans cette optique qu'en 2021 une nette revalorisation de la contribution au développement de l'emploi²⁹ est intervenue pour prendre en charge le coût du personnel d'encadrement intermédiaire assurant l'accompagnement dans

28. Certaines activités ont été freinées, voire abandonnées en raison d'obligations réglementaires en matière de qualification : activité de traiteur, de garage solidaire, etc.

29. La participation de l'État à la contribution au développement de l'emploi s'élevait en 2017 à 101 % du Smic brut, avant d'être ramenée à 95 % en 2019. Un arrêté du 12 juillet 2021 l'a relevée à 102 %, la deuxième loi d'expérimentation obligeant par ailleurs les conseils départementaux à abonder à hauteur de 15 % du montant versé par l'État. Un arrêté du 31 juillet 2023 ramène la participation de l'État à 95 % à compter du 1^{er} octobre 2023.

l'emploi. Le modèle économique de l'EBE a été stabilisé *via* cette contribution par un renforcement de la part des ressources non marchandes, mais sur le même fondement que le subventionnement de l'IAE, et non au regard des activités socialement utiles ou du projet de territoire qu'est censée porter l'expérimentation.



Si le projet TZC ambitionnait de se démarquer nettement de la conception entrepreneuriale de l'IAE qui s'est progressivement imposée à mesure de son institutionnalisation, la mise en œuvre de l'expérimentation a toutefois débouché sur des formes de convergence. Pour atteindre l'objectif d'éradication du chômage de longue durée, les porteurs nationaux de TZC entendent désormais s'appuyer non sur les seules EBE mais sur l'ensemble des structures de l'IAE d'un territoire, en leur donnant les moyens de se développer autant qu'il leur est possible, par l'ouverture de postes conventionnés en nombre nécessaire :

« Ce n'est pas une couche qu'on cherche à faire. Ce qu'on cherche à faire, c'est supprimer un *numerus clausus*, et donner aux territoires l'ensemble des outils nécessaires. Avec tous les outils qui existent parce qu'on ne va pas réinventer le fil à couper le beurre. »

(Porteur national du projet, ancien directeur d'établissement et service d'aide par le travail [Esat] et de structures d'insertion)

Mais au-delà de la convergence avec l'IAE, TZC continue de porter un projet innovant par au moins deux aspects.

Ce projet est innovant, d'une part, par la mobilisation des acteurs du territoire qui le caractérise (FRETTEL, JANY-CATRICE, 2022), dont les CLE sont l'incarnation. En ce sens, TZC œuvre pour produire une politique d'emploi ancrée dans un « projet de territoire », là où la politique d'emploi se limite souvent à une « politique territorialisée » (BERTHET *et al.*, 2002), ne faisant du territoire qu'un « territoire de projection » (PILLON *et al.*, 2019). Certes, cela ne va pas sans à-coups. Les CLE, dépositaires de la production des règles, de la question de la complémentarité des emplois, de l'utilité des activités et des logiques présidant au recrutement, se sont désengagés dans nombre de territoires en raison d'un essoufflement lié au manque de moyens et aux difficultés nombreuses auxquelles les acteurs ont dû faire face. On assiste à un « retour de l'employeur » (BÉRAUD, HIGELÉ, 2020), qui voit l'EBE s'affranchir partiellement de la tutelle d'un CLE en retrait.

D'autre part, TZC innove en questionnant le paradigme dominant des politiques d'emploi s'adressant aux demandeurs d'emploi et qui misent sur l'accompagnement. En ce sens, TZC ne pose pas l'accompagnement comme un préalable au retour à l'emploi. Est postulée d'office la capacité des personnes à travailler sans chercher à lever des « freins préalables » à la reprise d'emploi ou à résoudre un « trouble d'employabilité » (ORIANNE, 2005). TZC incarne une logique de *work first* qui se démarque cependant

des politiques d'activation que l'on retrouve dans l'esprit de certains dispositifs de la politique d'emploi ces dernières années (GAUTÉ, 2018). Là aussi, la mise en œuvre est complexifiée du fait du besoin d'accompagnement pour tenir le poste de travail sur la durée, et pour l'émergence de collectifs de travail. L'absence d'accompagnement peut, à défaut, conduire à présélectionner à l'entrée le profil du public accueilli (FRETTEL *et al.*, 2020). Mais reste l'idée qu'il s'agit d'accompagner autrement, dans l'activité même de travail, sans prédéfinir le temps et les modalités à proposer, à rebours de la définition par défaut et normée qui s'est imposée de cette fonction d'accompagnement dans les dispositifs de politiques d'emploi (FRETTEL, 2013 ; LIMA, 2019).

BIBLIOGRAPHIE

AUTÈS M. (1999), *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod.

AUTÈS M., BRESSON M. (2000), « L'insertion par l'économique, une zone intermédiaire entre salariat et non-travail », *Revue française des affaires sociales*, n° 3-4, p. 103-117.

BAILLEAU F. (1986), *De l'économie sociale... à l'économie du social – Les entreprises intermédiaires*, Paris, CNRS-IRESO.

BALLET J. (1997), *Les entreprises d'insertion*, Paris, Presses universitaires de France.

BALZANI B. (2003), *Insertion par l'activité économique et gestion de la précarité : l'exemple du dispositif des associations intermédiaires*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Nancy 2.

BELLIT S. (2019), « Les salariés en insertion par l'activité économique : quels parcours avant l'entrée ? Quelles perspectives à la sortie ? », *Documents d'études*, n° 227, Dares.

BÉRAUD M., HIGELÉ J.-P. (2020), « "Territoires zéro chômeur de longue durée" : les luttes d'interprétation d'un droit à l'emploi », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 17. <https://doi.org/10.4000/nrt.7427>

BERTHET T., CUNTIGH P., GUITTON C., MAZEL O. (2002), « 1982-2002 : la territorialisation progressive des politiques de l'emploi », *Premières Synthèses*, n° 24.2, Dares.

BOUBA-OLGA O. (dir.) (2019), *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée*, Rapport intermédiaire du comité scientifique, Paris, Dares, novembre.

BOUBA-OLGA O. (dir.) (2021), *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée*, Rapport final du comité scientifique, Paris, Dares, avril.

BRUN F., PÉLISSÉ J. (2006), « L'insertion par l'activité économique : entre deux logiques parfois contradictoires », *L'Essentiel*, n° 9, Observatoire de l'ANPE.

BUCOLO E., EME B., GARDIN L. (2012), « Les entreprises sociales et l'insertion par l'activité économique » in Gardin L., Laville J.-L., Nyssens M. (dir.), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 185-216.

CERVERA M., DEFALVARD H. (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les structures d'insertion par l'activité économique », *Travail et Emploi*, n° 119, p. 51-62.

- CHARAUDEAU P. (2009), « Dis-moi quel est ton corpus, je te dirai quelle est ta problématique », *Corpus*, n° 8, p. 37-66.
- COLOMB F. (2012), *Les politiques de l'emploi (1960-2000). Sociologie d'une catégorie de politique publique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- CONVERT B., JANY-CATRICE F., SOBEL R. (2008), « Prouver le mouvement en marchant. Contexte, enjeux et ambitions de la RFSE. Éditorial », *Revue française de socio-économie*, n° 1, p. 3-7.
- DUMONT G., LASSELIN M., RAMAJO I., VALÉRO M. (2022), « Dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail en 2020. Une augmentation du soutien aux revenus en réponse à la crise sanitaire », *Dares résultats*, n° 17.
- EBERSOLD S. (2001), *La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- EME B., LAVILLE J.-L. (1988), *Les petits boulots en question*, Paris, Syros.
- ERHEL C. (2014), *Les politiques de l'emploi*, 2^e éd., Paris, Presses universitaires de France.
- FRETEL A. (2013), « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue française de socio-économie*, n° 11, p. 55-79.
- FRETEL A., JANY-CATRICE F. (dir.) (2019), *Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille*, Rapport intermédiaire au comité scientifique chargé de l'évaluation de l'expérimentation.
- FRETEL A., JANY-CATRICE F. (2022), « [TZC] Une expérimentation provocatrice et innovante », *Revue Quart Monde*, n° 261, p. 4-9.
- FRETEL A., JANY-CATRICE F., SEMENOWICZ P., VATAN S. (2020), « Territoire zéro chômeur » face à la crise sanitaire. L'expérimentation métropolitaine de Lille, Rapport complémentaire au comité scientifique chargé de l'évaluation de l'expérimentation, rapport commandité par la Dares.
- GARDIN L. (2012), « Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales », in Gardin L., Laville J.-L., Nyssens M. (dir.), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 67-95.
- GAUTIÉ J. (2018), *Rapport final d'évaluation de la Garantie jeunes*, Comité scientifique en charge de l'évaluation de la Garantie jeunes.
- GÉRÔME C. (2014), « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif? », *Lien social et politiques*, n° 72, p. 75-90.
- GÉRÔME C. (2017a), *Les experts de l'insertion. Sociologie des fédérations de l'insertion par l'activité économique*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université Paris-Est.
- GÉRÔME C. (2017b), « Questionner la (re)mise au travail des "éloignés de l'emploi". La sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique », in Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.-P. (dir.), *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 127-138.

- GIANFALDONI P. (2014), « La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, n° 333, p. 91-106.
- GIANFALDONI P., LEROUVILLOIS P. (2015), « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail », in Glémain P., Bioteau E. (dir.), *Entreprises solidaires. L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 31-47.
- JANY-CATRICE F. (2012), *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- LAZUECH G. (2005), *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion par l'économie*, Paris, L'Harmattan.
- LIMA L. (2019), « Le chômage et ses calendriers. Ingénierie socio-économique et rationalisation gestionnaire des programmes d'accompagnement vers l'emploi », *Temporalités*, n° 29, p. 1-22.
- MANTEROLA J.-J. (2013), « Gouvernance des entreprises sociales d'insertion basques : le marché en guise de débat », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, n° 327, p. 43-62.
- MAUGER G. (2001), « Les politiques d'insertion : une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136-137, p. 5-14.
- MONGIN P. (2002), « Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales », *Revue économique*, vol. 53, n° 2, p. 301-323.
- MORAND P.-H., GIANFALDONI P. (2017), « Insertion et employabilité. Les paradoxes de la contractualisation incitative », in Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.-P. (dir.), *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 139-152.
- ORIANNE J.-F. (2005), « L'État social actif en action : troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage », in Vielle P., Pochet P., Cassiers I. (dir.), *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, p. 179-207.
- PASSERON J.-C. (1995), « L'espace mental de l'enquête (I). La transformation de l'information sur le monde dans les sciences sociales », *Enquête*, n° 1, p. 13-42.
- PERROT A., LALLEMAND-KIRCHE G., ALLOT F. (2019), *L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD)*, Rapport, Paris, IGF/IGAS.
- PILLON J.-M., REMILLON D., TUCHSZIRER C. (2019), « Les territoires pluriels des intermédiaires du marché du travail », *La Revue de l'Ires*, n° 98, p. 29-57.
- REYNAUD J.-D. (2003), « Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in Terracc G. de (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 103-113.
- SEMENOWICZ P. (2017), *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- WARIN P. (2016), *Le non-recours aux politiques sociales*, Fontaine, Presses universitaires de Grenoble.

ANNEXE

Glossaire des sigles utilisés dans l'article

ACI	Atelier et chantier d'insertion
AI	Association intermédiaire
CAVA	Centre d'adaptation à la vie active
CDDI	Contrat à durée déterminée d'insertion
CLD	Chômeur de longue durée
CLE	Comité local pour l'emploi
COORACE	Comité et organisme d'aide aux chômeurs par l'emploi
EBE	Entreprise à but d'emploi
EI	Entreprise d'insertion
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
FAS	Fédération des acteurs de la solidarité
IAE	Insertion par l'activité économique
TZC	Territoire zéro chômeur (de longue durée)

Du menaçant à l'irrésistible

La gouvernementalité d'appariement dans le service public de l'emploi (1816-2016)*

Hadrien Clouet **, Jean-Marie Pillon ***

L'invention d'un marché du travail, c'est-à-dire un espace où circulent les individus pour vendre leur force de travail à des employeurs, repose sur des infrastructures techniques mises en place par les gouvernements, permettant concrètement aux offreurs et aux demandeurs de se rencontrer et, éventuellement, de contractualiser. En France, différentes infrastructures ont coexisté et se sont succédé depuis deux cents ans, charriant chacune des représentations politiques spécifiques. À partir d'une enquête sociohistorique, ce texte propose une chronologie des régimes d'appariement publics sur le marché du travail français. Une fois surmontées les réticences du début du XIX^e siècle, les services de l'État centralisent les appariements à l'occasion de la Première Guerre mondiale, puis les planifient à la Libération, avant de développer des équipements de marché individualisant les trajectoires dans la période la plus récente. L'État s'impose donc progressivement comme un acteur économique, mais mobilise des catégories variables pour appairer l'offre et la demande : genre, profession et travailleurs coloniaux initialement, puis activité, qualification et production, avant d'aboutir à la séquence actuelle marquée par la compétence, le savoir et la mobilité. Ainsi, les discours sur la mobilité, la fluidité et la responsabilité individuelle s'appuient sur une intervention étatique croissante et de plus en plus détaillée pour décrire les postes et les travailleurs disponibles.

À la fin du XX^e siècle, le traitement des chômeurs est progressivement individualisé. Les discours et les dispositifs publics rapportent de manière croissante la survenue et le vécu du chômage aux caractéristiques individuelles plutôt qu'au fonctionnement du marché du travail ou à la quantité d'offres d'emploi disponibles. Ce tournant marque

* Cet article a bénéficié des discussions et des relectures menées dans le cadre du groupe *matching* animé par Melchior Simioni et Philippe Steiner. Nous tenions à remercier amicalement l'ensemble des membres du groupe ainsi que les relecteur-rices anonymes de la revue *Travail et Emploi*.

** CERTOP (UMR 5044), Université Toulouse Jean Jaurès ; hadrien.clouet@sciencespo.fr.

*** Université Paris-Dauphine, IRISSO (UMR 7170-1427) ; jean-marie.pillon@dauphine.psl.eu.

une évolution de la façon dont se conçoit la question sociale (DUBOIS, 2007 ; CASTEL, 2009). Les chômeurs reçoivent l'injonction de « s'en sortir » par eux-mêmes et de rendre compte de leurs pratiques à des agents référents (LAVITRY, 2015). Toutefois, ils ne sont pas totalement abandonnés sur le marché, à prospecter des offres par leurs propres moyens. Les intermédiaires publics de l'emploi les ont équipés de dispositifs numériques, tels que des moteurs de recherche, permettant de consulter des offres et, le cas échéant, de candidater (CLOUET, PILLON, 2022). Ainsi, la recherche d'emploi repose sur des infrastructures techniques qui organisent la circulation des chômeurs sur le marché du travail. Si ces infrastructures prennent aujourd'hui la forme de sites Internet, elles ont été pensées dès le début du XIX^e siècle, et selon des termes très différents, qui agencent d'autres rapports de pouvoir entre l'administration, les administrés et les employeurs.

Des premiers bureaux publics aux opérateurs contemporains de placement, tous les organismes d'intermédiation publics mobilisent des dispositifs d'appariement, mode d'échange qui désigne la composition optimale de paires de personnes et de choses (SIMIONI, STEINER, 2022). Mais d'une époque à l'autre, la définition de l'optimum a connu de profondes variations, transcrites dans des technologies d'appariement successives : entre 1900 et 2000, on est passé du traitement manuel de petites annonces déposées dans des boîtes en libre-service à des serveurs informatiques complexes qui confrontent automatiquement les profils et les annonces enregistrés. Cette histoire des techniques d'appariement ne peut se résumer à celle d'un progrès linéaire ; elle consiste surtout en une réorganisation incessante des rapports de pouvoir entre les acteurs du marché du travail.

L'approche généalogique montre ainsi la construction d'une « gouvernementalité d'appariement », que nous définissons comme un rapport social spécifique et localisé entre gouvernants et gouvernés dans l'intermédiation (FOUCAULT, 1994). Elle témoigne des multiples rationalités possibles ou à l'œuvre dans le rapprochement des offres et des demandes d'emploi. Chaque nomenclature, qui met en équivalence des personnes inoccupées et des places vacantes, est à ce titre à la fois un support opérationnel et un véritable programme politique (BOWKER, STAR, 1999).

Ce texte propose donc une étude sociohistorique (encadré 1) des catégories de l'action – c'est-à-dire ici celles utilisées pour les appariements sur le marché du travail (ZIMMERMANN, 2003). Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée de la sociologie historique de la quantification, tradition qui a mis au jour l'articulation entre des raisons d'État et des modes de connaissance du monde économique et social, notamment les nomenclatures de classement et les instruments statistiques. L'avantage d'une approche par le dispositif d'appariement est de proposer une périodisation du marché du travail autour de grands paradigmes successifs (susceptibles de se chevaucher dans le temps) : l'impossibilité de l'appariement, l'éclatement des nomenclatures, l'étatisation des nomenclatures, l'automatisation néolibérale. Cette périodisation enrichit les intuitions pionnières d'Alain DESROSIÈRES (2014) et de Robert SALAIS et ses co-auteurs (1986) en tenant compte des enjeux policiers et militaires, peu évoqués dans cette tradition mais flagrants dès lors que l'on suit les dispositifs d'appariement en action. En saisissant

ENCADRÉ 1

Méthodologie d'enquête

L'article utilise trois types de données. D'abord, des entretiens menés entre 2009 et 2015 auprès de conseillers à l'emploi des services publics de l'emploi et de différents acteurs qui équipent l'institution en outils de classification des emplois et des compétences. Le deuxième type de données est constitué d'archives identifiées par des « carottages » aux différentes époques. L'enjeu était de trouver une description empirique et opérationnelle des dispositifs d'appariement. Concernant le début du XIX^e siècle, outre la littérature programmatique des réformateurs sociaux, nous avons exploité aux Archives nationales un fonds consacré au projet entrepreneurial d'« administration générale de placement » développé de 1811 à 1818. L'Institut d'histoire sociale nous a permis de consulter les archives de la Fédération nationale des bourses du travail, dont les questionnaires aux bourses locales (1890-1900) exposent les modes de fonctionnement du marché du travail. Les archives des bureaux de placement municipaux ont été explorées aux archives municipales et communautaires de Reims (pour la période 1920-1940) puis aux Archives nationales pour les décennies suivantes. Le troisième type de données correspond aux écrits évoquant les nomenclatures d'appariement, depuis ceux des réformateurs sociaux du XIX^e siècle¹ jusqu'aux descriptions variées des opérateurs nationaux de gestion de la main-d'œuvre du siècle suivant.

1. Nous ne souhaitons pas nous étendre trop au-delà de la période précédant la Révolution française. Toutefois, notons que le bureau de placement créé en 1629 par Théophraste Renaudot constitue le premier exemple d'un lieu d'accueil d'offres et de demandes d'emploi, en dehors de l'intermédiation du clergé. L'ordonnance royale de 1633 y impose l'inscription des personnes privées d'emploi. Dans la foulée de son succès, Théophraste Renaudot crée *La feuille du bureau d'adresses*, journal d'annonces hébergeant dans ses pages, outre des offres et des demandes d'emploi, des ventes ou des locations de biens (TANTNER, 2017).

l'État par le biais des nomenclatures, l'approche généalogique que nous adoptons questionne l'hypothèse d'un désengagement de l'État (MERRIEN, 2007) pour proposer une histoire alternative de l'intervention publique sur le marché du travail, marquée par l'étatisation des modes de pensée marchande, la complexification des nomenclatures, la montée des intérêts patronaux et l'objectif d'une fluidité toujours croissante.

Cet article revient d'abord sur les échecs de l'émergence d'un appariement centralisé au XIX^e siècle. La main-d'œuvre est alors catégorisée au niveau local, selon les trois critères globalement partagés par les acteurs : la profession et le sexe – présents lors de la première intervention étatique massive sur le marché du travail durant la Première Guerre mondiale – et la « main-d'œuvre coloniale », qui constitue une variable supplémentaire de classement. Ensuite notre article observe comment la perspective keynésienne fondée sur les notions d'activité, de qualification et de production, puis la perspective néolibérale basée sur les notions de compétence, de savoir et de mobilité se déploient dans des administrations taillées à la mesure de ces modèles successifs. À titre pédagogique, nous proposons aux lectrices et lecteurs des cartouches exposant la situation d'un corps de métier dans chaque paradigme

d'appariement. En l'occurrence, nous avons opté pour le métier d'ébéniste, car il s'agit d'une activité présente dans l'ensemble des nomenclatures entre 1816 et 2016, donc établie et identifiée comme telle sur l'ensemble de la période (à la différence des ingénieurs informatiques, des ouvrières de l'industrie ou des rémouleurs par exemple), et dont les gestes fondamentaux connaissent une certaine continuité, quel que soit le statut sous lequel ce métier est exercé (voir encadrés 2, 3, 4 et 5).

Impossible appariement : des pionniers bloqués par le bouche-à-oreille

En 1791, les décrets d'Allarde et Le Chapelier promeuvent une « liberté du travail », comprise comme liberté d'entreprendre, d'exercer tout métier et d'acheter ou de vendre de la force de travail (LUCIANI, 1990) dans le cadre d'un contrat bilatéral entre le salarié et l'employeur. À l'époque, les gouvernements conçoivent la répartition des emplois vacants sur le marché comme se réalisant de façon spontanée : si le marché fonctionne sans entrave, les travailleurs trouveront place et il n'y aura plus de vagabondage ni d'inoccupation (CASTEL, 1995). Cet « État libéral » (DESROSIÈRES, 2013) s'efforce de ne pas bousculer les lois du marché supposées naturelles en interdisant par exemple les « coalitions » d'employeurs et celles des travailleurs. L'État se borne à plafonner le prix du placement privé, c'est-à-dire le fait de mettre en rapport un employeur et un salarié, abandonnant l'allocation de la main-d'œuvre aux réseaux privés et aux échanges de gré à gré.

Face à lui, des acteurs, peu nombreux, défendent le contrôle public de la main-d'œuvre par des offices de placement ou des bourses du travail. Mais s'ils ambitionnent de relier toutes les offres et toutes les demandes, le codage « sectoriel » qu'ils proposent entrave la mobilité professionnelle. De plus, ces offices ou bourses du travail dépendent de subventions publiques pour fonctionner, ce qui les rend tributaires des décisions étatiques, qui leur sont souvent hostiles. En effet, l'organisation du marché du travail n'est pas pensée comme une affaire strictement économique : comme nous allons le voir, du projet Passart-la Pérelle aux bourses du travail, l'ordre public est au cœur des inquiétudes gouvernementales et policières.

Une utopie naturaliste

Face à la multitude de bureaux de placement privés qui coexistent sans base juridique claire ni succès notable au début du XIX^e siècle (BOURGIN, 1912), deux anciens militaires portent un projet d'appariement public centralisé. Piètre Passart, officier de marine, s'allie à Auguste Jubé de la Pérelle, général de brigade et baron d'Empire, dont l'ascension est bloquée par la Restauration (MARQUANT, 1962), pour tenter de convaincre différentes autorités du bien-fondé d'un monopole de placement, dont ils auraient la concession.

Ils avancent une première fois le projet en 1805, en le justifiant par l'aide apportée aux ouvriers pour « s'embaucher » et aux employeurs pour recruter, tout en soulignant l'intérêt de mieux surveiller les rassemblements de travailleurs (surveillance qui interviendrait alors en sus de celle permise par le livret ouvrier¹). Cependant, les convictions libérales de leurs interlocuteurs préfectoraux semblent primer sur leur ethos policier. La proposition est rejetée au nom « des principes de droit naturel » : « l'ouvrier a sans contredit la liberté d'exercer son industrie partout et avec qui bon lui semble, d'après la convention faite de gré à gré entre le maître et lui² », leur répond un conseiller d'État qui juge cette liberté incompatible avec un bureau central de placement. Certes, la surveillance des métiers stratégiques est encouragée, comme c'est le cas pour les garçons boulangers (capables d'affamer Paris), les nourrices (susceptibles de brutaliser les enfants de la bourgeoisie) et les garçons perruquiers (susceptibles d'indiscrétions), mais son élargissement à l'ensemble des travailleurs paraît inquisitorial... et pourrait concurrencer l'action de la police, puisque le dirigeant du bureau « pourrait diriger les mouvements d'environ trois millions d'ouvriers répandus sur le territoire français³ ».

Les Cent-Jours passés, le duo Passart-la Pérelle relance le projet en 1816. Mais ils insistent alors davantage sur les bénéfiques en matière de connaissance du monde social et d'élévation du niveau de vie⁴ que sur ceux en matière de contrôle des travailleurs. D'un côté, ils défendent le potentiel de production statistique d'un tel bureau, propre à éclairer l'action publique. De l'autre, ils associent le placement à des bienfaits économiques, comme la lutte contre les congestions provoquées par le népotisme (en vidant « les antichambres encombr[ées] de solliciteurs⁵ ») et la diminution du paupérisme. Cette fois-ci, leurs interlocuteurs du ministère de l'Intérieur partagent certaines urgences, notamment celle de juguler la mendicité et de maintenir la discipline au sein « d'une classe d'hommes naturellement turbulents⁶ ». Mais ces interlocuteurs doutent que les bureaux de placement privés décentralisés déjà existants soient insuffisants, comme le pensent les deux associés. Ces derniers se tournent alors vers le ministère de la Police, qui retoque une nouvelle fois un projet centralisant autant de pouvoir entre quatre mains qu'il estime peu fiables. Le projet sombre définitivement en 1818, en butte à l'hostilité des autorités, fragilisé par les créanciers qui poursuivent ses deux initiateurs et torpillé par les tentatives d'escroquerie de Piètre Passart vis-à-vis des directeurs d'agence qu'il nommait illégalement.

1. Le livret ouvrier est un document officiel établi sous le Consulat et généralisé sous le Premier Empire. Visé par les autorités policières ou municipales, conservé par l'employeur le temps de l'embauche, sa présentation obligatoire permet de distinguer le porteur d'un vagabond.

2. Archives nationales, 140AP/5 (Fonds Jubé de La Pérelle, 1501-1900, Projet de bureau de placement), « Préfecture de police, Observations et opinion, 4^e arrondissement de la police générale d'Empire, 12 germinal an 13 », p. 3-4.

3. *Ibid.*, p. 8-9.

4. Archives nationales, 140AP/5 (Fonds Jubé de La Pérelle, 1501-1900, Projet de bureau de placement), « Demande à établir une agence générale de placement, 20 février 1816 ».

5. Archives nationales, 140AP/5 (Fonds Jubé de La Pérelle, 1501-1900, Projet de bureau de placement), « À son excellence Monseigneur le ministre de l'Intérieur, Projet pour le placement des ouvriers, des domestiques, 15 janvier 1816 », p. 8.

6. Archives nationales, 140AP/5 (Fonds Jubé de La Pérelle, 1501-1900, Projet de bureau de placement), « Bureau des Arts et Manufactures, ministère de l'Intérieur, 3^e division, n° 1023, 21 janvier 1816 », p. 1.

Toutefois, les principes ébauchés demeurent dignes d'intérêt, d'autant que le projet a été sérieusement discuté par les autorités publiques, avant d'être rejeté. Examinons comment on imagine apparier en 1816: chaque individu serait porteur d'un « billet de placement », comportant l'intitulé de son métier, son sexe et son âge, grâce auquel il serait mis en relation avec des offres adéquates (illustration 1).

ILLUSTRATION 1 – Exemple de billet de placement pour ouvrier fourbisseur

Nord. Billet de placement.
Paris.
 1^r. arrond^{mt}. Ouvriers = fourbisseurs.

N^o 7511 (en rouge)

Le N^o Jean Antoine Lullier de Rouen, âgé de 37 ans, est placé chez M. Dehadue, M^e. fourbisseur, Rue J. Florant, n^o 3.

Il a travaillé chez M. La Mare, à Beauvais, jusqu'au 5 avril d^r.

Swiss
 Dehadue
 ou
 Billet de placement

n^o 51 { a payé } l'indemnité.
 soit

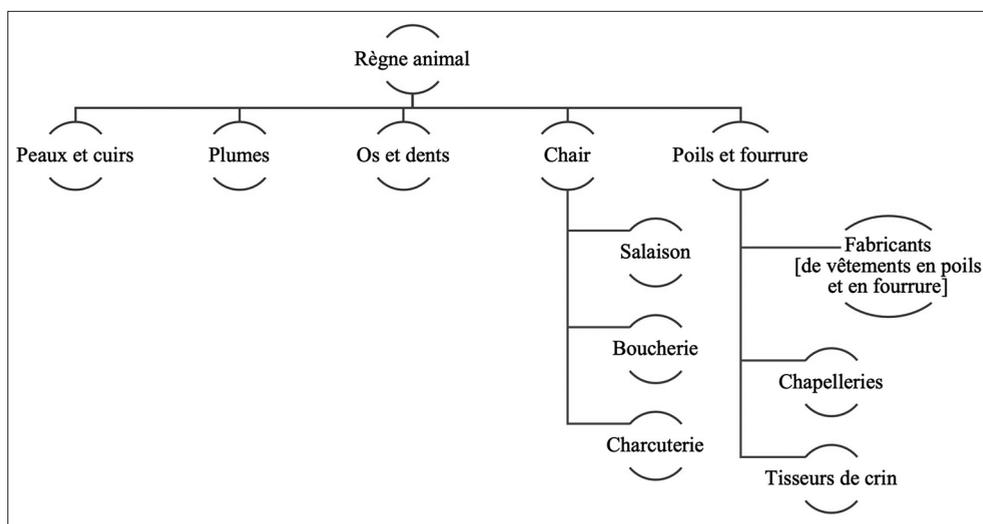
Ag. gale de placem^t.
 N.
 Bⁿo

Signature du chef du Bⁿ.

Source : Archives nationales, 140AP/5 (Fonds Jubé de La Pérelle, 1501-1900, Projet de bureau de placement). Document photographié par les auteurs.

L'ensemble des emplois possibles est synthétisé en douze pages, qui les classent selon qu'ils mobilisent A) le règne minéral, B) le règne végétal, C) le règne animal, ou correspondent aux D) sciences, beaux-arts et commerce. Chacune des quatre catégories est elle-même subdivisée en groupes qui précisent l'objet du métier, puis son intitulé (illustration 2). Le billet de placement représenté ci-dessus (illustration 1) concerne ainsi un « fourbisseur » (un armurier qui nettoie et polit les armes). On trouve ce métier dans le groupe A.a.4, c'est-à-dire dans le règne minéral (A), les métaux (a) et les métiers d'aciérie (4), aux côtés des armuriers, couteliers ou quincailliers. Dans un tout autre domaine, le chapelier ou la fabricante de fourrure sont aussi apparentés, appartenant au « règne animal » et au groupe « poils et fourrure ». Le duo Passart-la Pérelle développe donc une approche de l'appariement que l'on peut qualifier de « naturaliste », au sens où les mises en équivalence reposent d'abord sur la matière manipulée.

ILLUSTRATION 2 – Représentation (partielle) de l'arborescence des métiers du « règne animal », 1816



Source : mise en forme par les auteurs de l'arborescence exposée dans Archives nationales, 140AP/5 (Fonds Jubé de La Pérelle, 1501-1900, Projet de bureau de placement).

Ce découpage du monde professionnel oppose fortement travail manuel et travail intellectuel, actualisant le schisme entre « arts mécaniques » et « arts libéraux », déjà théorisé dans l'*Encyclopédie* (DIDEROT, D'ALEMBERT, 1751, p. 714). Cette partition témoigne également d'une perception artisanale du monde, dans la mesure où quatre catégories s'adressent à des fabricants (voir un exemple dans l'encadré 2) pour une seule classe de métiers non manuels.

ENCADRÉ 2

**Début du XIX^e siècle : l'ébéniste dans la nomenclature du projet
d'Office royal de placement**

Inscrit auprès de l'Office royal de placement, un ébéniste est classé « B-a-7 » : B pour le règne végétal, a pour le support bois, 7 pour la profession d'ébéniste. Dans sa catégorie de classement, il se retrouve en équivalence avec les marchands de bois, de lattes ou de charbon, les luthiers, les tourneurs, les menuisiers, les charpentiers, les charrons, les coffretiers ou malletiers ; tous sont comparables au titre du support qu'ils façonnent.

Les bourses du travail et la distribution aléatoire

D'autres réformateurs plus connus que le duo Passart-la Pérelle ont, pour des motifs philanthropiques, creusé ensuite le même sillon que ces derniers, mais en indiquant moins de détails opérationnels. En 1839, par exemple, le baron de Gérando couple explicitement l'enjeu global d'équilibrer l'offre et la demande de travail, *via* des statistiques, avec l'enjeu local d'intervenir de sorte que « la distribution des travailleurs serait plus sagement opérée ; chacun serait mieux employé suivant son habileté » (DE GÉRANDO, 1839, p. 310). Plus ambitieux encore, Gustave de Molinari appelle à convertir l'homme en capital mobile, afin d'élever le salaire dans les lieux où la population ouvrière manque et, inversement, de le réduire là où elle abonde. De plus, la construction en 1832 des premières lignes ferroviaires de voyageurs raccordant Saint-Étienne à Lyon pourrait en théorie faciliter la circulation des ouvriers sans travail (DE MOLINARI, 1843). Le projet de Gustave de Molinari suppose des centres d'information reliés en temps réel par le télégraphe, centres au sein desquels les travailleurs découvriraient les territoires où la demande de travail excède l'offre. Il les intitule « bourses du travail », sur le modèle des bourses de capitaux (DE MOLINARI, 1846, p. 56-57). Chaque bourse du travail reporterait dans un bulletin général la nature et le nombre d'emplois disponibles par ville pour y expédier ensuite les ouvriers sans ouvrage par chemin de fer (DE GAUDEMAR, 1979, p. 122-125). Toutefois, de Molinari et de Gérando ne disent rien du mode d'appariement ni des nomenclatures. Leurs projets postulent qu'il existe une grille des métiers suffisamment stabilisée et partagée pour que l'on puisse classer spontanément l'ensemble des travailleurs disponibles et des emplois vacants.

En dehors de ces projets, plusieurs syndicats ouvriers proposent de bâtir un modèle, lui aussi intitulé « bourses du travail », porté par une fédération nationale. Effectivement érigé, ce réseau est subventionné par le ministre Millerand et ses relais parlementaires entre 1900 et 1905 (JUNG, 2017, p. 155-162). Concrètement, les syndicats ouvrent des établissements, notamment dans les plus grandes villes, censés contester au patronat le contrôle du marché du travail. Ils s'appuient sur ces bourses du travail pour publier des statistiques alternatives et transmettre les offres disponibles,

en les réservant aux travailleurs syndiqués puis, à partir du congrès de Nice en 1901, à ceux prenant l'engagement de se syndiquer (CONGRÈS NATIONAL DES BOURSES DU TRAVAIL DE FRANCE ET DES COLONIES, 1901, p. 23). Chaque syndicat dispose ainsi de son propre registre à la bourse du travail locale et de sa propre logique d'appariement, ce qui témoigne d'une concentration exclusive de leur part sur le placement intra-professionnel et non interprofessionnel. Ainsi, si les syndicats de mécaniciens placent les travailleurs « selon les aptitudes et les capacités », la plupart des autres syndicats refusent de hiérarchiser les demandeurs d'emploi : ils s'en remettent au hasard ou suivent l'ordre chronologique d'arrivée des demandes. Les embauches sont distribuées « à tour d'inscription » chez les maréchaux, « au plus près possible de l'ordre d'inscription » chez les bronziers, « par camaraderie ou loterie » chez les mouleurs en plâtre⁷. La droite parlementaire combat les bourses dès leur naissance, plus inquiète de la propagande antimilitariste qui s'y déploie que des enjeux d'emploi, tandis que, concrètement, les syndicalistes s'en détournent en raison des délais de transmission, qui conduisent souvent à ce que l'échange porte sur des offres déjà pourvues. Ces doutes motivent un durcissement des conditions de subvention publique, refusées par les organisateurs des bourses qui préfèrent se saborder plutôt que d'être sous la tutelle du gouvernement.

À l'instar du projet Passart-la Pérelle, ces initiatives souffrent de la concurrence de dispositifs d'appariement localisés, qui paraissent efficaces et suffisants à leurs utilisateurs, notamment la réunion en place publique, où l'on négocie informellement les critères d'embauche et les caractéristiques de l'ouvrage, et que l'on nomme place de grève (BOITEAU, 1946) (encadré 3). Les réseaux personnels, la loterie, l'ordre d'arrivée constituent autant de modes de classement en vigueur et de modes d'entrée en relation et de placement que l'appariement central ne parvient pas à supplanter.

En outre, si un grand nombre d'ouvriers s'identifient à une profession bien définie, beaucoup demeurent dépourvus de qualifications spécifiques. Considérés comme manœuvres ou brassiers, ils sont exclus des classements opérés dans les bourses du travail qu'ils contournent de toute façon, par des contacts de proximité ou des collègues. La gouvernementalité du placement ouvrier connaît de fait une vive tension entre la logique professionnelle – diriger vers les postes vacants dans la profession – et la logique locale – diriger vers les postes vacants à proximité (LUCIANI, 1990).

7. Institut d'histoire sociale (Fonds de la bourse du travail de Paris – carton n° 9), « Annuaire de la bourse du travail, annexe A – 1887-1888 », Paris, Imprimerie Harry, 1889, p. 125-131.

ENCADRÉ 3

Milieu du XIX^e siècle : l'ébéniste ballotté entre différentes nomenclatures

La multiplication des bureaux de placement spécialisés, généralement payants pour leurs usagers, limite la portée des nomenclatures d'appariement. Lorsque les bureaux disposent du monopole de placement pour un métier, ils n'orientent pas les travailleurs qui l'exercent vers d'autres voies, si les offres d'emploi viennent à manquer, et n'organisent donc pas une mobilité professionnelle. Dans notre cas, les ébénistes parisiens sont par exemple reçus dès 1804 au « bureau de placement privé parisien pour les tapissiers, brosiers, ébénistes et menuisiers », dirigé par Mademoiselle Germain, rue des Lavandières. Ce bureau est notamment distinct du bureau de placement privé des carrossiers, menuisiers en carrosse et charrons, tenu par Mademoiselle Parton, rue Serpente (DELESSERT, 1844, p. 230-252). Cet éclatement des lieux d'embauche persiste pendant tout le siècle. Il faut y ajouter le faubourg Saint-Antoine, qui constitue la place d'embauche des ébénistes, et la Chambre d'apprentissage des industries de l'ameublement créée en 1866 dans le même faubourg à destination des plus jeunes (DELANOË, 1987). Les quelques bureaux publics que l'on peut trouver sur le territoire, à Strasbourg notamment, laissent les travailleurs inoccupés déclarer librement leur profession (HENNEQUIN, 1848). Autrement dit, c'est à eux que revient la charge d'identifier la formulation la plus susceptible d'intéresser des employeurs potentiels.

À l'origine de l'appariement centralisé : profession, sexe et travailleurs « coloniaux »

L'intervention de l'État sur la circulation des emplois et des travailleurs, conçue comme un marché, peut être datée de 1904. Une loi instaure en effet alors des bureaux de placement municipaux dans les communes de plus de 10 000 habitants. D'abord marginale, l'intervention publique va acquérir un caractère central au cours du premier conflit mondial. C'est la guerre qui met fin au règne des intermédiaires personnels, au profit de l'intégration dans la politique de l'emploi d'un placement sur la base des catégories de profession et de sexe, ainsi que de la variable de « main-d'œuvre coloniale ».

Dès lors, aucun retour en arrière n'aura lieu. Au contraire, le placement public se développe dans un contexte où commencent à s'agencer différentes composantes de « l'État keynésien » (DESROSIÈRES, 2013). La diffusion de la forme « contrat de travail » rend tangible l'inoccupation aux yeux de chaque salarié privé d'emploi (SALAIS *et al.*, 1986) et différentes initiatives statistiques objectivent le phénomène chômage (TOUCHELAY, PENISSAT, 2009), tandis que le développement économique inégal entre les territoires, auquel s'ajoutent les transformations rapides de l'appareil industriel, pose avec acuité la question de la circulation de la main-d'œuvre.

Coder en mairie

Au début du XX^e siècle, l'absence de mobilité des facteurs de production et la domination du capital sur le travail sont, selon plusieurs économistes français, la raison principale de l'inoccupation. Charles GIDE (1904, p. 10) déplore que « [l]e déplacement de la main-d'œuvre s'effectuerait avec autant de rapidité que celui de l'eau dans des vases communicants, si le travail était aussi mobile que l'eau. Mais [...] il se trouve dans une double condition d'infériorité vis-à-vis du capital qui, lui, est toujours bien renseigné et roule avec la plus grande vélocité ». C'est au nom de la mobilité qu'est votée le 14 mars 1904 la loi « relative au placement des employés et ouvriers des deux sexes et de toutes professions », qui impose la gratuité du recours au service de placement et oblige les communes de plus de 10 000 habitants à mettre en place un bureau municipal de placement. Moyennant indemnisation, les agences payantes sont supprimées (DE LARQUIER, 2000).

Dans les bureaux publics, la rencontre entre offres et demandes demeure peu raffinée. Les unes et les autres sont récoltées soit par déclaration directe au guichet – les horaires d'ouverture étant néanmoins restreints (REUTENAUER, 1904, p. 82-83) –, soit par dépôt dans une boîte fixée sur un mur extérieur de la mairie, soit par envoi postal. Dans les bureaux les plus importants, les demandes des travailleurs sont « converties » en fiches, que les agents classent selon la profession et la date d'inscription. Elles sont consultables par tout employeur qui vient sur place, à défaut de quoi ce sont les agents qui appariant les offres et les demandes par ordre d'inscription. Mais la plupart des bureaux qui s'ouvrent se limitent à la tenue d'un registre librement rempli et accessible en mairie. Dans les bureaux, les catégories de classement ne sont pas strictement définies : on formule librement le métier recherché ou exercé. Il convient ensuite de parcourir, parfois laborieusement, les pages du registre régulièrement actualisé. Cette première forme de gouvernementalité publique d'appariement catégorise les demandeurs en fonction de leur métier déclaré, de leur sexe et de leur ordre d'arrivée, sans les ventiler *a priori* dans une nomenclature professionnelle formalisée. La loi de 1904 institue un maillage territorial des intermédiaires (que sont les bureaux de placement) et constitue ce faisant un pas important vers l'établissement d'un marché du travail au niveau national.

Les débats ultérieurs au vote de la loi permettent de révéler des modalités pratiques de ces appariements municipaux. Ainsi, les bureaux de 1904 sont vite critiqués, car leur organisation géographico-administrative – par commune ou par arrondissement dans les grandes villes – ne coïncide pas avec la répartition des industries, localisées dans des espaces bien précis (JUNG, 2013). L'organisation des bureaux de placement va alors renouer avec l'héritage des bureaux de bienfaisance, c'est-à-dire qu'ils vont se spécialiser dans le placement des travailleurs les moins qualifiés, « ceux que l'absence de savoir-faire ballotte de corvée en corvée et d'association charitable en dispositif de secours » (JUNG, 2014, p. 98), tandis que les plus qualifiés persistent à recourir aux syndicats ou aux places de grève. L'intervention de l'État sur le marché du travail se heurte donc à la logique historique du placement des travailleurs : spatiale pour les non-qualifiés, professionnelle pour les autres, dualité qui contrecarre l'émergence d'un appariement unifié.

La Grande Guerre : mobilisatrice et centralisatrice

L'idée d'un appariement national est relancée lors de la Première Guerre mondiale. La mobilisation et la démobilisation centralisées des forces humaines par un État militaire donnent naissance à la « politique de main-d'œuvre », qui durera jusqu'à la naissance de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) en 1967. Cette politique recouvre « les opérations de placement, de compensation, d'affectation et de formation des mains-d'œuvre disponibles sur le marché de l'emploi ou acheminées de l'étranger ou des colonies » (CHATRIOT *et al.*, 2006, p. 181), conçues pour « adapter aussi exactement que possible les ressources humaines d'une nation à ses besoins économiques » (DESMAREST, 1946, p. 1-2). Dès lors, ce n'est plus aux acteurs isolés de se rencontrer, mais à l'État de répartir d'en haut la main-d'œuvre, dans une optique productive. Un retournement si radical découle à la fois de la mobilisation totale de la nation pour la guerre et des modalités de réorganisation de l'appareil productif. Rationalisée et spécialisée, la production se concentre dans certaines zones industrielles. La séparation entre appariement sur une base territoriale pour les non-qualifiés et appariement sur une base associative, syndicale ou interpersonnelle pour les professionnels qualifiés s'atténue.

Au cours de l'hiver 1914-1915, les espoirs d'une guerre courte s'estompent. Les pouvoirs publics placent alors tous leurs efforts dans l'organisation de l'effort militaire. À cela s'ajoute la prise en charge d'un million de réfugiés, tandis que deux millions de travailleurs sont privés d'emploi à cause des inflexions brutales que subit l'appareil productif. On manque de bras à la campagne, on manque de bras dans les usines d'armement. Soucieux de développer de nouveaux instruments, le gouvernement réorganise les bureaux de placement publics de 1904. Au mois d'octobre 1914, il institue un Office central de placement des chômeurs et des réfugiés : celui-ci récolte des listes d'individus (inoccupés ou réfugiés), triés en fonction de leur profession d'avant-guerre, pour les diriger le cas échéant vers les organes de placement local qui les assignent aux établissements, selon qu'ils sont, par exemple, verriers, métallurgistes ou mineurs.

Comme l'écrit Benjamin JUNG (2018, p. 108), « [l]e devenir du placement public est donc intimement lié à la mobilité géographique des chômeurs, au-delà même des limites départementales si les bassins d'emploi sont transversaux ». La disparition quasi complète du chômage n'épuise pas ces initiatives, réorientées vers un objectif de rendement maximal de la main-d'œuvre placée. L'industrie d'armement constitue le débouché de prédilection de ces « appariements » administratifs, dont l'ampleur est toutefois limitée par la nécessité de ne pas dépeupler les campagnes et de pouvoir réaliser les travaux des champs. En deux ans, l'Office réalise 57 000 placements (CHATRIOT *et al.*, 2006, p. 184). Avant la fin de la guerre, l'Office national a des antennes locales jusque dans les départements, avec un relais régional qui organise la répartition des réfugiés et des chômeurs au sein de l'appareil productif. La coordination entre les bureaux de placement des différentes échelles territoriales constitue la grande œuvre de l'Office central. La plupart des placements sont en effet effectués par les déclinaisons départementales de l'Office : « en 1918, les 86 offices réalisent un total honorable de

326513 placements » (JUNG, 2018, p. 109). Au fil du conflit, le ministère du Travail obtient la gouvernance de l'ensemble des placements, supplantant ainsi les ministères des Colonies, de l'Armement ou encore de l'Agriculture, avec qui il partageait jusque-là ces prérogatives.

Au-delà des différenciations par professions, la gouvernementalité de la main-d'œuvre civile distingue, d'un côté, la main-d'œuvre française (masculine et féminine séparément) et, de l'autre, la main-d'œuvre (strictement masculine) coloniale ou « exotique », c'est-à-dire chinoise (MACHU *et al.*, 2018, p. 17). Devant le refus de l'armée de clairsemer ses rangs, les postes à pourvoir dans l'industrie le sont par des appariements selon les sexes, les professions (MACHU *et al.*, 2018) mais aussi par des appariements racialisés, la main-d'œuvre coloniale étant affectée, selon différents soubassements racistes, à des tâches spécifiques⁸.

À partir des années 1920, les appariements mobilisent de nouvelles nomenclatures professionnelles qui s'ajoutent aux distinctions précédentes. Ainsi, le décret du 28 décembre 1926, codifiant les subventions étatiques aux fonds municipaux de chômage, propose un découpage du monde du travail en douze grandes « professions⁹ », entre lesquelles sont distribués les chômeurs pour les compter et les relier à des offres correspondantes ou proches. Un tableau à remplir est adressé aux mairies par les préfetures (illustration 3), utilisé pour établir des statistiques du marché du travail au niveau national, statistiques pensées pour informer et également utilisées à des fins d'appariement. Les inscrits sont répartis selon le sexe et en fonction de quatorze secteurs (agriculture, alimentation, industrie chimique, etc.). Cette œuvre de centralisation et de standardisation des données à des fins statistiques n'est pas sans lien avec les recommandations du tout jeune Bureau international du travail. Instauré en 1919, il invite en effet les États membres à instituer des bureaux de placement publics et gratuits, et à utiliser les données issues de ces bureaux pour éclairer les décisions politiques (LESPINET-MORET, LIEBESKIND-SAUTHIER, 2008).

Les processus d'appariement connaissent toutefois un repli après l'étatisation vichyste des bureaux de placement en 1940, au sein desquels le Service du travail obligatoire (STO), qui représente une mobilisation purement coercitive, prend une place centrale. La demande est centralisée administrativement et l'offre est recherchée, de gré ou de force, uniquement sur une base professionnelle.

8. Comme le note Laurent DORNEL (2014, p. 60) à propos des politiques de gestion de la main-d'œuvre coloniale pendant la Grande Guerre, « la question de la "race" est omniprésente dans les circulaires [du service de l'organisation des travailleurs coloniaux] ». En séparant la main-d'œuvre coloniale des autres, l'idée est de faire en sorte qu'elle ne s'assimile pas de trop.

9. On notera que les douze professions s'inscrivent dans la continuité du recensement conduit par l'Office du travail depuis 1896, reprenant son découpage entre 1) industries extractives, 2) industries de transformation (dont la sous-catégorie « i) industries du bois » regroupe, par exemple, les ébénistes), 3) manutention et transports, 4) commerce, spectacles, banques, 5) professions libérales, cultes, 6) soins personnels, service domestique et 7) services de l'État, des départements ou des communes (DIRECTION DE LA STATISTIQUE GÉNÉRALE, 1899, p. 208-209).

ILLUSTRATION 3 – État statistique (modèle standard vide pour Fonds de chômage), 1926

	Sexe masculin	Sexe féminin
I- Agriculture, forêts, pêche		
II- Carréers		
III- Alimentation		
IV- Industries chimiques, caoutchouc, papier, céramique, verrerie		
V- Industrie du livre		
VI- Industries textiles proprement dites		
VII- Travail des étoffes, vêtements, travail des pailles, plumes, crins		
VIII- Cuirs et peaux		
IX- Métallurgie, travail des métaux ordinaires		
X- Bijouterie, joaillerie, travail des pierres précieuses		
XI- Bâtiment et travaux publics		
XII- Transport et maintenance		
XIII- Commerce, spectacles, banque		
XIV- Soins personnels, domestiques		
TOTAUX		
TOTAL GENERAL		

Source : Archives municipales et communautaires de Reims (Fonds de chômage 7FNEUV4), 1926-1931. Document photographié par les auteurs.

La convention keynésienne : activité, qualification et production

Dans la foulée de la Libération, de nouveaux acteurs se saisissent de l’action publique pour adapter les politiques de l’emploi à la convention keynésienne de plein-emploi. Celle-ci introduit une pensée conjointe de l’État et de l’économie, ouvrant la voie à un appariement généralisé et intersectoriel. Systématisé et soutenu par une doctrine planificatrice, « l’État keynésien » (DESROSIÈRES, 2013) articule, dans le champ de l’emploi, la partition « disponible-occupé », avec l’existence d’une statistique publique et une intervention budgétaire volontariste. Le croisement des offres et des demandes disponibles a deux objectifs : mesurer l’égalité réelle des droits entre les travailleurs et rendre optimaux l’allocation et l’usage des facteurs de production que sont le capital et le travail (DESROSIÈRES, THÉVENOT, 2002). Équipé de nouveaux moyens, le placement public développe une nouvelle gouvernamentalité d’appariement, planificatrice, qui ambitionne de qualifier la population pour diriger la production.

La structuration d'un service public de l'emploi

Après 1945, la convention keynésienne de plein-emploi est déployée et appliquée par la plupart des gouvernements successifs (SALAIS *et al.*, 1986). Ce compromis keynésien repose sur des gains de productivité majeurs dans le secteur industriel, en contrepartie d'un chômage de type frictionnel¹⁰ réduit, en particulier pour les hommes. Un tel cadre politique révolutionne les rapports entre l'État et les marchés : l'intervention publique est incontestée, la gestion d'un chômage, dont le taux est très bas, est confiée aux services du travail et de la main-d'œuvre qui sont sous le contrôle direct des agents de l'État. Les Services extérieurs du travail et de la main-d'œuvre (SETMO), dont la gestion est assurée au niveau départemental, coordonnent les différents bureaux de placement publics locaux. Ces services sont réglementés par les décrets du 27 avril 1946 et du 20 avril 1948 qui unifient les statuts du personnel dédié à l'inspection du travail et ceux des services de main-d'œuvre.

Ces services forment, sélectionnent et reclassent la main-d'œuvre, placent les chômeurs et publient de la documentation, notamment statistique, sur le marché du travail. La mobilité de la main-d'œuvre est supervisée par les SETMO selon les principes de la « compensation », qui consiste en un ajustement départemental, puis régional et enfin national (en dernier ressort) des déséquilibres de main-d'œuvre. Ici, pas d'appariements volontaires individuels, mais des appariements administratifs, susceptibles de pallier les « insuffisances de main-d'œuvre d'une région ou d'une profession donnée au moyen des excédents constatés ailleurs¹¹ ». La gouvernamentalité repose sur la notion de déversement de main-d'œuvre et fait primer la résorption globale des déséquilibres sur l'orientation volontaire des travailleurs.

Toutefois, si elle s'écarte de l'idée d'appariement volontaire entre employeur et travailleur, cette approche ressuscite la volonté de développer une nomenclature de classement, deux siècles après le projet d'Office royal de placement. D'abord appliquée aux emplois, elle répond au besoin de préciser les spécialisations professionnelles, afin de gagner le soutien des employeurs de chaque secteur ainsi que celui des syndicats¹². Dans les documents instaurant les SETMO, la création d'un « répertoire technologique des métiers¹³ » est identifiée comme nécessaire. Les rédacteurs de la sous-direction emploi du ministère du Travail notent également que « le choix d'une méthode de classement des fiches [d'offres et de demandes d'emploi] nécessiterait à [lui] seul toute une étude. Or il s'agit là de détails matériels d'exécution du service qui sont cependant de la plus haute importance pour la rapidité des opérations de placement¹⁴ ». L'intérêt

10. Part du chômage qui n'est pas due à un déséquilibre quantitatif entre l'offre et la demande mais à l'accumulation des temps de transition des salariés entre deux emplois.

11. Archives nationales, 19920251/8 (Fonds délégué à l'emploi et services rattachés), « Le service de l'emploi – Sa réorganisation – Partie II A-I-b », 1950, p. 9.

12. Archives nationales, 19920251/8 (Fonds délégué à l'emploi et services rattachés), « Note de la sous-direction emploi du ministère du Travail et de la Sécurité sociale », 12 décembre 1947, p. 7.

13. *Ibid.*, p. 12.

14. *Ibid.*, p. 16.

de posséder un fichier nominatif de la main-d'œuvre est finalement aussi avancé, afin de récolter des informations exactes sur les conditions d'emploi et de piloter les reconversions des personnes déjà en poste.

Vers un contrôle étatique centralisé du marché

Il ressort de l'organisation des Services extérieurs du travail et de la main-d'œuvre une nouvelle conception du rôle de l'État dans l'économie. Étroitement liée à la planification de l'époque, elle poursuit l'efficacité économique d'une « organisation centralisée » de la décision, en matière de répartition de la main-d'œuvre. Elle se justifie par la « nécessité de mettre en œuvre une politique de plein-emploi en mesure d'adapter [les] moyens d'actions [de ces services] aux nécessités économiques¹⁵ ». Ce basculement réoriente le régime d'appariement individus-emplois.

D'abord, ce ne sont plus les emplois ou les travailleurs isolés qu'il faut appairer, mais plutôt les demandes et les offres de travail qu'il convient d'équilibrer à l'échelle macroéconomique. D'où le souci « de chiffrer et d'analyser les besoins de main-d'œuvre », surtout « qualifiée et spécialisée¹⁶ ». En témoigne l'accent mis sur la compensation territoriale des besoins de main-d'œuvre non satisfaits comme principe majeur de ces appariements, ou encore le type de statistiques que les bureaux locaux sont incités à produire, et qui est avant tout destiné à mesurer les déséquilibres entre les besoins de main-d'œuvre et les personnes sans emploi (« les services de main-d'œuvre établissent chaque mois un rapport sur la situation du marché de l'emploi [permettant] de suivre l'évolution du marché de l'emploi d'après le nombre des offres et des demandes non satisfaites¹⁷ »). À ce titre, l'allocation de la main-d'œuvre que réalise l'État est destinée au secteur industriel, de sorte que l'effort de « cartographie » des aptitudes disponibles et des types de postes à pourvoir est clairement orienté vers le secteur secondaire.

Penser ensemble le placement de la main-d'œuvre, la formation professionnelle et les statistiques du marché du travail pour contrôler centralement le marché nécessite en effet de répartir la population au moyen de catégories nationales. Dès 1947, une nomenclature analytique des métiers et des activités individuelles, communément appelée NAI, est développée au niveau interministériel. Bien que mue originellement par des enjeux opérationnels d'ajustement d'offres et de demandes d'emploi, celle-ci se trouve reconnue par l'Institut national des statistiques et des études économiques (Insee) puisqu'elle est utilisée dans les recensements de la population. Elle assied l'action publique sur des catégories homogènes – le décret du 16 janvier 1947 l'impose « pour toutes les statistiques officielles concernant l'activité des entreprises et des

15. Archives nationales, 19920251/8 (Fonds délégué à l'emploi et services rattachés), « Le service de l'emploi – Sa réorganisation – Introduction », 1950, p. 1.

16. *Ibid.*, p. 2.

17. *Ibid.*, p. 7.

établissements¹⁸ » –, permet de recenser la population et d'analyser les professions existantes (TAFFIN, 1976). Moins agrégée que la nomenclature des catégories socio-professionnelles (CSP), qui la remplacera dans le recensement de la population à partir de 1954, la NAI présente l'intérêt de proposer une liste exhaustive de l'ensemble des métiers, soit près de 12 000 (BÉGUÉ, 1972). Cela explique que le service public de l'emploi s'appuie sur cette nomenclature pour accomplir des appariements, et ce jusqu'en 1976. Précisons toutefois que la NAI ne concerne que les demandes d'emploi. La qualification des postes à pourvoir est quant à elle exprimée grâce à une nomenclature parallèle, la Nomenclature des entreprises, des établissements et de toutes activités collectives (Neetac), également utilisée par l'inspection du travail et chapeauté par l'Insee. La centralisation de la planification et la coordination effectuée par l'Insee vont donc de pair avec une multiplication des grilles, des nomenclatures et des classifications, chacune ajustée à des enjeux de connaissances, de décisions ou à des enjeux opérationnels bien précis. Aucune grille ne prend l'ascendant sur les autres, elles coexistent du fait de la division du travail entre les institutions.

La gouvernementalité d'appariement se fait quant à elle essentiellement au niveau de l'industrie et mobilise l'activité, plutôt que la profession. La circulaire MO 5/51 du 25 juillet 1951 concernant le fonctionnement des sections techniques de placement est explicite : « La commission interministérielle des nomenclatures chargée de ce travail [a cherché à] rapprocher des travailleurs dont l'aptitude et les conditions de travail étaient identiques ou très voisines [...] ; on a été amené à distinguer, d'une manière très nette, l'activité de formation "verrière" et l'activité de formation "travail du verre" [...]. Si la matière traitée est la même, les aptitudes techniques et les conditions de travail d'un tailleur dégrossisseur de verre d'optique n'ont aucun point commun avec celles d'un souffleur à la canne ou des fondeurs verriers¹⁹. » Loin des approches naturalistes ou corporatistes, les conditions d'organisation de la production deviennent cruciales pour décrire le contenu d'un emploi.

Pour coder les offres et les demandes, la NAI repose sur une numérotation des activités, censée réunir des individus aux « connaissances analogues », qui mènent un « genre de vie » similaire ou exercent dans le « même milieu » (BÉGUÉ, 1972, p. 62). Chaque travailleur est ainsi identifié à l'aide d'un code à quatre chiffres qui peut être déduit de sa situation professionnelle. Les deux premiers chiffres déterminent l'activité dite « de formation », c'est-à-dire le type de pratique fondamentale exercée (mécanique, textile, etc.). Le troisième indique le nombre d'années d'apprentissage requises pour exercer le métier. Le quatrième identifie la position du travailleur au sein de la hiérarchie (encadré 4). Au total, à l'aide de ce codage, 1 130 métiers sont résumés en quatre chiffres. Pour la première fois, la formation devient un critère classant pour déterminer les emplois similaires.

18. *Ibid.*, p. 7.

19. Archives nationales, 19920251/8 (Fonds délégué à l'emploi et services rattachés), circulaire MO 5/51 du 25 juillet 1951 concernant le fonctionnement des sections techniques de placement, par le ministre du Travail et de la Sécurité sociale, p. 28.

ENCADRÉ 4

**Milieu du xx^e siècle : l'ébéniste dans la nomenclature des métiers
et des activités individuelles**

Avec la NAI, l'ébéniste précédemment évoqué change de statut. Il relève désormais du groupe 59 (« Menuiserie, ébénisterie ») et, plus précisément, de la catégorie 59.31 (« Ouvrier de la menuiserie, de l'ébénisterie et assimilés »). Son activité est comparable à celle des agents de montage (bois), agents d'usinage sur bois, ajusteurs, caissiers emballeurs, conducteurs de machine à bois, formiers, formistes, fûtières, ouvriers en jouets en bois, machinistes sur bois, maquettistes sur bois, mécaniciens sur bois, menuisiers du bâtiment et en bois. Certes, le bois constitue le liant de l'ensemble de ces salariés, mais la production est séparée de l'échange. L'activité des marchands de bois ne fait plus partie des activités comparables, de sorte que ce métier est désormais classé au sein des activités dites commerciales. Le produit lie moins que le type de geste, dans un univers où la division du travail s'est accrue.

L'appariement néolibéral : compétences, mobilité et reconversion

En 1967, l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) est établie dans une certaine indépendance opérationnelle à l'égard du ministère du Travail. Tirillée entre deux objectifs contradictoires, compter tous les chômeurs et permettre à quelques-uns de retrouver un emploi, la direction de l'Agence va rationaliser l'organisation de l'accueil des demandeurs d'emploi (MULLER, 1991). Une des dimensions de cette rationalisation consiste à encoder le marché du travail à l'aide de procédures standards. Dès 1971, une grille autonome de lecture du monde social est produite au sein de l'intermédiaire public, en position de monopole. Intitulée Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), cette grille répond à un double enjeu de professionnalisation et de spécialisation.

D'abord, sa création permet la professionnalisation des agents, soucieux de construire eux-mêmes un référentiel actant leur position d'expertise. D'autre part, dans un objectif de spécialisation opérationnelle, elle déconnecte la nomenclature du service public de l'emploi de celle utilisée par d'autres institutions dont les intérêts sont divergents. Toujours en vigueur en 2021 après une série de révisions, le ROME traduit une gouvernementalité des appariements fondée sur la notion de compétence, c'est-à-dire « un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activités donnée » (JOLIS, 1997, p. 27). Cette gouvernementalité participe nettement de l'inflexion vers un « État néolibéral » (DESROSIÈRES, 2013). En effet, si elle est partagée avec divers acteurs, comme les employeurs et les cabinets de conseil (au détriment des représentants des travailleurs), la focalisation sur les compétences individualise les trajectoires professionnelles et légitime l'exigence faite aux chômeurs de gérer leur employabilité au prix de la reconversion.

Une gouvernementalité partagée

Le développement de la nomenclature ROME témoigne d'une inflexion politique : la mobilité interprofessionnelle constitue désormais un objectif affirmé (FOUBERT, 1976, p. 105 ; MONCHATRE, 2007) : les registres spécialisés se multiplient en effet. Au début des années 1970, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) crée un « répertoire français des emplois », l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (Onisep) bâtit un *Guide des métiers*, l'Institut national des statistiques et des études économiques (Insee) refond, quant à lui, ses catégories socioprofessionnelles tandis qu'un certain nombre de branches professionnelles réfléchissent elles aussi à la qualification des emplois (THÉVENOT, 1983). Au milieu de ce foisonnement des façons de classer, les dirigeants de la toute récente ANPE entendent se doter d'un outil spécifique de catégorisation des emplois qui soit ajusté aux pratiques de placement.

Les concepteurs du ROME décident de commencer par un secteur qu'ils jugent représentatif de l'économie française, à savoir la métallurgie. Deux types d'informateurs sont sollicités pour produire de la connaissance : des organisations professionnelles représentant les employeurs (qui sont aussi des recruteurs) et des prospecteurs-placiers locaux qui ont une expérience personnelle dans le secteur en question.

« Les rencontres étaient organisées par la direction régionale de l'ANPE qui avait identifié des entreprises. On débarquait le matin ; moi, j'avais ce que j'avais pu trouver dans la nomenclature des emplois. Eux, ils avaient peu de documents : leur mémoire et leur expérience, la nomenclature comme moi, quelquefois la convention collective. Mais la convention collective, ce n'était qu'une liste. »

(Alette²⁰, cadre de l'ANPE de 1969 à 2001)

Les fonctions sont passées au crible et les participants évoquent, pour chacune, les actes les plus représentatifs. Lorsque le contenu de deux postes de travail se ressemble, les maîtres d'œuvre les fusionnent en une fiche, transmise aux fédérations professionnelles pour validation. L'informatisation du ROME est envisagée, mais le rapprochement automatique des dossiers est jugé techniquement trop lourd. Les conseillers mettent eux-mêmes en équivalence les offres et les demandes en partant des listes imprimées.

Contrairement aux grilles antérieures d'appariement, le répertoire ROME résulte d'un travail collectif long et centralisé, qui annonce une gouvernementalité partagée de l'appariement. Il a associé 500 experts, syndicalistes, représentants d'organisations patronales, d'entreprises ou du service public, chercheurs (Insee, Association pour l'emploi des cadres [Apec], Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes [Afp], Céreq, Onisep, etc.) et agents de l'ANPE. Au terme du diagnostic commun, les agents de l'ANPE affinent le répertoire *via* 6 500 entretiens avec des usagers du service public de l'emploi, afin de pondérer et de vérifier l'adéquation

20. Les prénoms des personnes interviewées ont été modifiés pour préserver leur anonymat.

entre fiches et perspectives individuelles. Régulièrement actualisé, le ROME dépasse le millier de fiches dès 1976. Loin de ne représenter qu'un instrument opératoire d'appariement, il est aussi croisé avec les catégories socioprofessionnelles (CSP) de l'Insee dans les bureaux du ministère du Travail afin de constituer une nomenclature des métiers et des professions par familles (FAP).

La logique retenue s'appuie sur la similarité entre les compétences mobilisées dans un emploi et les compétences demandées dans un autre. En entretien, l'un des créateurs du ROME la décrit en évoquant deux bicyclettes sur un quai : « Ce qui permet de les comparer, ce n'est ni la forme ni la couleur, mais qu'une personne pédale dessus²¹. » Il s'agit de relier le passé professionnel spécifique d'un demandeur d'emploi avec des trajectoires déjà identifiées sur le marché du travail. Ce sont donc les compétences reconnues dans l'emploi qui expliquent les mobilités, actant la place déterminante des employeurs dans la conception même du ROME :

« [Lors d'échanges avec des collègues en vue de la formalisation de la nomenclature, l'un d'entre eux] me dit : "Vous devriez mettre des flèches pour rejoindre les métiers en fonction des compétences qui sont transposables." Ça faisait donc un cercle avec au centre le métier de base, le nom de la fiche, le fondamental quoi. Et puis autour, des spécialités. Et puis, le grand cercle, c'était les liens extérieurs vers d'autres métiers. C'est ce gars-là qui en a eu l'idée. Ça a duré une demi-heure, je suis repartie en disant : "Merci beaucoup, c'est exactement ce qu'il me faut." J'ai tout de suite appelé le copain ingénieur, en disant : "Viens voir, c'est vraiment génial." C'est le modèle que l'on a retiré à partir de là. [...] Le passage d'un cercle à l'autre, on appelait cela des passerelles. Il y avait trois niveaux de passerelles, du plus simple au plus complexe. C'était fait pour aider à l'orientation des personnes qui changeaient de métier, de secteur ou bien de région. »

(Aliette, cadre de l'ANPE de 1969 à 2001)

Le nombre de fiches est sujet à controverses. Les représentants des métiers de l'environnement tentent ainsi d'accroître leur place, en subdivisant des métiers existants en plusieurs spécialisations et en les connectant à d'autres pour inviter aux reconversions (DUSSUET, FLAHAULT, 2010). En cela, les évolutions du ROME témoignent de celles des métiers et du degré de spécialisation reconnu à chacun. Ce faisant, cette nouvelle nomenclature chargée de gouverner les appariements coexiste avec d'autres, dotées de missions différentes, comme les CSP (devenues PCS, professions et catégories socioprofessionnelles, en 1982) de l'Insee ou les familles professionnelles de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), qui constituent une passerelle entre CSP et ROME. Ce dernier devient un outil exclusivement dédié à l'appariement, et non une grille multifonctionnelle comme ses prédécesseurs.

Dans le ROME, le demandeur d'emploi est évalué en tant que travailleur, positionné dans une grille de classement des emplois. Cette approche du marché du

21. Michel, participant à la création du code ROME.

travail déduit donc les compétences d'un individu du poste de travail qu'il occupe et, réciproquement, attribue à un métier donné les savoir-faire que doit nécessairement détenir un individu pour pouvoir l'exercer, ni plus ni moins. Le ROME classe donc les chômeurs en vertu des besoins repérés à l'intérieur des entreprises, ce qui structure l'intervention de l'ANPE puis, à partir de 2008, celle de Pôle emploi.

La nomenclature ROME désagrège chaque activité professionnelle en identifiant les compétences requises pour la mener à bien et permet de repérer les compétences détenues par les chômeurs. Ainsi, les personnes et les offres sont commensurables en vertu de leurs compétences acquises ou requises, en même temps que les chômeurs sont commensurables entre eux (du plus au moins compétent) ainsi qu'avec les offres disponibles (ce qui permet au conseiller de suggérer l'occupation d'un emploi en fonction du dernier occupé). Dès lors, les appariements subordonnent le statut aux compétences. Les compétences constituent la passerelle autorisant le basculement d'une activité à une autre, indépendamment des intitulés de poste, des domaines d'activité ou des produits manipulés. D'ailleurs, elles estompent la distinction historique entre « métier » (activité technique ou manuelle ouvrière) et « profession » (travail intellectuel ou ordre réglementé), ainsi qu'entre statut public et privé.

Avec le ROME, le périmètre des métiers (« l'aire de mobilité professionnelle ») vers lequel peuvent être orientés les détenteurs et détentrices de certaines compétences « relève d'une opération spéculative, plutôt que d'une observation des reconversions de travailleurs, ou des mouvements interprofessionnels réels » (STROOBANTS, 2002, p. 2). Des critères cognitifs sont mobilisés pour justifier, de façon théorique, des trajectoires de reconversion entre différents emplois. Le recours à des compétences désincarnées attire de nombreuses critiques, qui insistent sur l'importance déterminante du contexte d'exercice.

En outre, ces « aires de mobilité » sont traversées par une lutte des classes qui touche inégalement les catégories socioprofessionnelles. Les ouvriers reçoivent notamment bien plus d'injonctions de reconversion que les salariés du tertiaire, dont les compétences sont sanctuarisées (NEYRAT, 2001). Plus globalement, le ROME devance le mouvement néolibéral qui consiste à individualiser les trajectoires professionnelles, à insister sur la responsabilité personnelle et à favoriser la mobilité accrue de la force de travail (BORJA *et al.*, 2013). Logiquement, le ROME est « vendu à des milliers d'exemplaires dans les entreprises » (BOUTEILLER, GILBERT, 2005, p. 15), dont une partie calque ses propres référentiels dessus.

Le tournant cybernétique

La stabilité du raisonnement par compétences ne doit pas gommer la révolution technique qui sépare le premier ROME de la version développée entre 2001 et 2007. Initialement, dans le service public de l'emploi des années 1970, les agents opéraient les appariements de façon manuelle, rangeant les dossiers des demandeurs dans des casiers correspondant aux fiches ROME – certains d'entre eux débordant des casiers,

par exemple ceux dédiés aux employées de bureau ou aux ouvriers de production. Mais les agents conservaient la charge discrétionnaire d'apparier deux dossiers.

Avec la révolution numérique, les logiciels d'appariement en ligne classifient les offres et les demandes en s'appuyant sur les codes ROME. Dès lors, la contrainte physique de stockage des dossiers disparaît, ainsi que la demande faite aux conseillers d'associer les publics à des codes ROME moins demandés, comme c'était le cas avant pour des raisons de maniabilité administrative, de gain de place, mais également pour singulariser les demandeurs d'emploi du reste de la surpopulation dans certains secteurs (LANGLOIS, 2017). Dans les profils informatisés, les codes ROME sont attribués à partir du dernier emploi exercé, déclaré à l'inscription. Par la suite, des requêtes informatiques servent à rapprocher offres et demandes.

La troisième version du ROME, livrée en 2007, concrétise l'ambition initiale de 1976 : informatiser le classement conjoint des offreurs et des demandeurs, cette mouture étant développée en même temps qu'un logiciel d'appariement automatique. La méthodologie mise en œuvre est semblable à celle de la première version : elle réunit des conseillers et des cadres de l'ANPE dans des groupes de travail pour défricher différents secteurs d'activité. Ces groupes réalisent des études de poste, en collaboration avec les organisations patronales sectorielles. Les premières fiches constituées sont testées auprès de ces mêmes organisations ainsi qu'auprès d'agents de l'ANPE en agence. Le processus est mené en partenariat avec le cabinet Didaction conseil, dans un geste typique du mouvement néolibéral en cours au sein de l'État (HENRY, PIERRU, 2012). Un participant au groupe « métiers du bâtiment », lors de la constitution de cette version du ROME, présente le protocole :

« Moi, j'ai travaillé, par exemple, sur le bâtiment. Ils [la fédération des employeurs du bâtiment] nous ont prêté la "BNVC" : la banque nationale de veille des compétences, où eux ils fonctionnent par filière. C'est-à-dire qu'ils vont avoir le plaquiste, le plâtrier... Ils vont avoir le maçon. Ils raisonnent un peu dans des couloirs pour aller vers des CQP [certificats de qualification professionnelle], des qualifications professionnelles, des choses comme ça. Nous, ben, voilà l'exemple que je cherchais tiens. Nous, le plâtrier, le plaquiste, le poseur de faux plafonds, tous ces gens-là vont être dans la même fiche parce qu'ils déclinent les mêmes compétences de base. Les professionnels vont vouloir les séparer pour des raisons de qualification, de filière de formation. Nous, on les regroupe pour justement jouer sur la mobilité professionnelle quand ils se retrouvent au chômage. »

(Quentin, membre de l'équipe de constitution du ROME V3)

Tout comme dans le premier ROME, la nomenclature est conçue sans tenir compte des titres de qualification professionnelle, afin de construire un classement à partir du contenu effectif du travail. L'accent est cette fois encore mis sur ce que partagent différents postes et non sur la spécificité de chaque métier. L'objectif est de maximiser les pistes proposées au demandeur d'emploi et donc le nombre d'offres à lui remettre (encadré 5).

ENCADRÉ 5

Début du XXI^e siècle : l'ébéniste inscrit dans le ROME

Le fichier ROME classe tout ébéniste dans une fiche plus générale, la H2207 concernant la « réalisation de meubles en bois ». Différents métiers y sont réunis, censés partager plusieurs compétences en la matière (comme « tracer sur bois la forme à façonner », « donner forme aux pièces du bâti », « réaliser un frisage de placage », « conditionner un produit fini » ou « élaborer une fiche de débit ») si bien que les demandeurs d'emploi sont susceptibles d'être transférés de l'un vers l'autre. On y retrouve, à côté des ébénistes, les ébénistes d'art ou ébénistes-marqueteurs, ainsi que les façonniers de meubles en bois, les bâtonniers d'art ou les restaurateurs de meubles. Ainsi, contrairement à ce qui se passait au sein de la NAI, la place dans la hiérarchie de l'organisation du travail ne joue plus : qu'il dirige une équipe, soit indépendant ou salarié, le « réalisateur de meubles en bois » est présumé capable d'évoluer sous tous ces intitulés professionnels. La formation n'est plus non plus un critère de classement, puisque ces métiers sont jugés accessibles avec un certificat d'aptitude professionnelle/brevet d'études professionnelles (CAP/BEP), un baccalauréat professionnel, un brevet de compagnon ou toute expérience « dans le secteur du bois sans diplôme particulier ».

L'ébéniste est de plus inscrit dans une surface de mobilité comprenant cinq autres fiches ROME : D1212 – Vente en décoration et équipement du foyer ; H2201 – Assemblage d'ouvrages en bois ; H2206 – Réalisation de menuiserie bois et tonnellerie ; H2208 – Réalisation d'ouvrages décoratifs en bois ; L1503 – Décor et accessoires spectacle. Or, si cette dernière fiche ROME comprend la construction de décors, elle regroupe aussi les activités de pyrotechnicien, scénographe ou artificier, qui ont aussi des compétences communes avec l'ébéniste.

« L'idée de l'ANPE, à l'époque, c'est de [ne] plus avoir une entrée, je dirais bête et méchante, par rapport au code métier. Donc maintenant, on a une entrée par les compétences. C'est la grande nouveauté. [S]ur un plan opérationnel, on peut aller rechercher des offres par rapport aux compétences qui sont déclinées. Parce qu'avant, elles n'étaient pas déclinées ; donc on avait une entrée restrictive sur le code métier. Maintenant, quelqu'un qui sait abaisser une verticale, qui sait faire du traçage, on peut aller – par rapport aux compétences énoncées – aller chercher des offres qui correspondent à ça. »

(Quentin, membre de l'équipe de constitution du ROME V3)

L'ambition ultime du projet est d'abandonner la classification par métiers pour n'apparier que par les savoirs et les capacités, respectivement détenus par les demandeurs d'emploi et attendus par les employeurs. Mais cette ambition demeure de l'ordre du projet, la proximité des fiches étant, en fait, évaluée par des « experts-métier ». En comparant ce qu'ils savent des compétences utilisées dans différents emplois, d'anciens conseillers montés à la direction générale de l'ANPE pour l'occasion élaborent ce qu'ils nomment des « matrices d'affinités » qui modélisent la proximité entre

les fiches métier du ROME. La cheffe de projet « métier » du ROME V3 et du système de rapprochement explique ainsi le fonctionnement de ces matrices :

« Aujourd’hui, quand vous prenez les fiches ROME, elles ont des affinités entre elles, hormis quelques exceptions parce que, par exemple, les médecins, bon... Donc, on a mis les choses ensemble, on a fait les groupes, on a dit : “Ça c’est très proche, tout ce qui est très proche, ça forme un groupe et dans le SDR [système de rapprochement], ça matchera à 90 %.” Il y avait en plus quelques synonymes qui matchaient à 100 % : conducteur et chauffeur de bus, etc. Entre deux groupes d’une même fiche, on a dit : “C’est 70 %.” Et puis après, quand je pars dans les mobilités, on dit : “Telles fiches, c’est proche ou un peu plus éloigné, c’est 40 et 30 %.” »

(Aline, chef de projet ROME V3 et système de rapprochement
au sein de la direction client-service-partenariat)

L’informatisation de l’appariement repose sur deux opérations distinctes. La première, propre à la constitution du référentiel des emplois, revient à évaluer la proximité des fiches entre elles, en mobilisant l’expérience des conseillers montés du terrain pour participer au projet. La seconde, propre à l’informatisation du répertoire, consiste à pondérer les proximités. Un score est construit, sur une base 100, traduisant la distance entre deux emplois. La troisième version du ROME a ainsi, en partie, structuré la logique de fonctionnement du logiciel d’appariement (système de rapprochement ou SDR) et réciproquement.

La naissance d’un système informatique d’appariement réalise le rêve des inventeurs du ROME en 1976 : calculer automatiquement l’équivalence entre des postes de travail disponibles et des personnes à la recherche d’un emploi. Mais il inscrit ce rêve dans le contexte néolibéral, ce qui lui assigne des objectifs impensables quatre décennies auparavant.



Les évolutions de l’appariement entre offre et demande sur le marché du travail ne sont pas le fruit d’une contrainte technologique autonome. L’appariement repose avant tout sur des configurations institutionnelles et des dispositions sociopolitiques et historiques qui lui sont propres. L’article souligne ainsi la succession de trois régimes d’appariement public, qui prennent leur envol une fois surmontées les réticences libérales et policières. Le premier régime date de la Première Guerre mondiale et classe les individus selon qu’ils sont hommes ou femmes, selon des schèmes racialisés et une profession déclarée. Le deuxième est inauguré au lendemain de la Libération et classe les individus selon leur activité, leurs qualifications et la production qu’ils génèrent. Le troisième et dernier, en vigueur aujourd’hui, porté par le répertoire ROME, désormais informatisé, du service public de l’emploi, classe les individus selon leurs compétences, pour en déduire et proposer des mobilités, participant de l’individualisation néolibérale des trajectoires professionnelles.

Étudier la genèse de l'appariement permet de reconstituer certains développements du marché du travail, qui deviennent saillants lorsqu'on les examine sous cet angle. D'abord, le marché n'a pas toujours été pensé économiquement, ce qui explique d'ailleurs l'échec des premières tentatives d'appariement puisque le pouvoir potentiel octroyé au directeur central de placement faisait frissonner la police. L'appariement fait ensuite rêver les marchands et les syndicats pour des raisons économiques. Cette évolution rappelle l'analyse de Michel Foucault, selon laquelle on glisserait du mécanisme disciplinaire (autoriser des pratiques et en interdire d'autres) vers le mécanisme de sécurité (créer un cadre où s'autorégulent les phénomènes). En somme, le contrôle social repose sur un équilibre général où, pour écarter tout processus néfaste, on favorise certaines forces contraires plutôt qu'une interdiction (FOUCAULT, 2004).

Contrecarrée par les intermédiaires locaux de l'emploi, l'ambition d'un appariement national s'avère également tributaire de la légitimation du rôle économique de l'État. L'article montre ainsi le souci croissant des institutions publiques d'organiser le mouvement de la force de travail vers des secteurs, des métiers ou des emplois spécifiques. En conséquence, l'appariement est étatisé au rythme des interventions du pouvoir central dans la circulation des travailleurs et a pour conséquence de pénétrer les représentations du marché du travail. Mais pour cela, ceux qui sont chargés de sa mise en œuvre s'efforcent de suivre les représentations actualisées des protagonistes du marché du travail, en les associant de plus en plus étroitement à la construction des grilles et des codages. Le risque est que la technique d'appariement se dilue dans des représentations qui ne soient pas forcément durables et qui valident la vision « dominante » du moment.

Les catégories d'appariement connaissent une densification incessante au cours des deux siècles, témoignant de la spécialisation croissante des emplois dans la division sociale du travail (DURKHEIM, 2013). Malgré les discours qui encensent la cité par projet (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999) et malgré l'essoufflement de l'organisation scientifique du travail, l'attention portée aux nomenclatures de classement des emplois disponibles ne laisse pas entrevoir la fin des bureaucraties. Les acteurs multiplient même les informations nécessaires pour rehausser la précision des appariements, provoquant une inflation du nombre de catégories de classement. Ainsi, la souplesse économique des entreprises, capables de solliciter une force de travail aux spécialisations variables et continuellement renouvelées, repose sur d'amples bureaucraties publiques, qui déclinent finement leurs typologies en des milliers de codages et apparaissent dès lors comme le revers de la fluidité entrepreneuriale privée.

Si l'économicisation, l'étatisation et la bureaucratisation du marché ont influencé le contenu des dispositifs d'appariement, ceux-ci ont, quant à eux, largement contribué, à mesure qu'ils se massifient dans les années 1980, à restructurer le marché du travail. Nous soulignons ainsi la double porosité entre marché du travail et outil d'appariement : l'outil est influencé par des pratiques marchandes qu'il est censé représenter et le marché est influencé par les circulations organisées par l'outil.

Les discours sur la « flexibilité » du marché et la logique de compétences ont en effet une certaine efficacité. Ils pèsent sur la production des nomenclatures de classement. Le chômage de masse place les employeurs en position centrale pour influencer les logiques de classement. Situées en amont du marché, les institutions d'intermédiation suivent étroitement les attentes des employeurs pour placer leur public, car les décisions patronales influencent les flux susceptibles d'être appariés.

Aussi, le service public de l'emploi contemporain oriente-t-il les nomenclatures pour augmenter l'employabilité des chômeurs et élargir leur mobilité inter-professionnelle. Cela soulève un paradoxe : d'un côté, les emplois sont de plus en plus spécialisés ; de l'autre, les activités sont jugées interchangeables. La clé de ce paradoxe repose sur la dualité entre qualification et compétence. En effet, ce sont les métiers et les qualifications qui se resserrent tandis que les savoir-faire et les compétences recherchées s'étendent. Cette tension est résolue au niveau des guichets, dans les négociations quotidiennes entre chômeurs et conseillers (PILLON, 2016 ; CLOUET, 2018).

Les cinq processus identifiés – économicisation du marché, renforcement du rôle de l'État, accentuation de la division sociale du travail, renforcement de la place des employeurs et injonction à la mobilité accrue – témoignent de la sédimentation des raisons d'État successives (État libéral, État ingénieur keynésien, État néolibéral) pour parler comme Alain DESROSIÈRES (2013). Mais leur analyse souligne également que ces processus sont accompagnés par un travail spécifique de classement et de mise en forme des métiers et des compétences et, plus largement, de l'activité économique. Notre interprétation est qu'à chaque nouveau pas technique, censé mieux représenter le réel, les acteurs complexifient à nouveau les représentations du monde du travail et prennent de l'avance sur l'appariement à venir.

BIBLIOGRAPHIE

BÉGUÉ J. (1972), « Les nomenclatures d'activités individuelles », *Économie et statistique*, n° 39, p. 62-66.

BOITEAU L. (1946), *L'évolution du placement des travailleurs en France. Placement direct, placement privé, monopole d'État*, Paris, Rousseau et C^{ie}.

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

BORJA S., COURTY G., RAMADIER T. (2013), « “Mobilité” : la dynamique d'une doxa néolibérale », *Regards sociologiques*, n° 45-46, p. 5-10.

BOURGIN G. (1912), « Contribution à l'histoire du placement et du livret en France », *Revue politique et parlementaire*, vol. LXXI, n° 10, p. 105-126.

BOUTEILLER D., GILBERT P. (2005), « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles*, vol. 60, n° 1, p. 3-28.

- BOWKER G. C., STAR S. L. (1999), *Sorting Things out. Classification and its Consequences*, Cambridge, The MIT Press.
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- CASTEL R. (2009), *La montée des incertitudes : travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil.
- CHATRIOT A., JOIN-LAMBERT O., VIET V. (2006), *Les politiques du travail (1906-2006)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- CLOUET H., PILLON J.-M. (2022), « Forcer le destin. Le travail d'appariement dans les services publics de l'emploi français et allemand », in Simioni M., Steiner P. (dir.), *Comment ça matche. Une sociologie de l'appariement*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 251-293.
- CLOUET H. (2018), « La qualité au guichet : négocier le travail peu qualifié à Pôle emploi », *Travail et Emploi*, n° 155-156, p. 65-92.
- CONGRÈS NATIONAL DES BOURSES DU TRAVAIL DE FRANCE ET DES COLONIES (1901), *IX^e Congrès national des bourses du travail de France et des colonies*, Nice, Imprimerie et stéréotypie niçoise.
- DELANOË H. (1987), *Le souverain faubourg. Le faubourg Saint-Antoine et les métiers du meuble*, Rapport, Ministère de la Culture, Mission du patrimoine ethnologique.
- DELESSERT G. (dir.) (1844), *Collection officielle des ordonnances de police depuis 1800 jusqu'à 1844*, tome premier, Paris, Librairie administrative de Paul Dupont.
- DESMAREST J. (1946), *La politique de la main-d'œuvre en France*, Paris, Presses universitaires de France.
- DESROSIÈRES A. (2013), « Historiciser l'action publique : l'État, le marché et les statistiques », in Laborier P., Trom D. (dir.), *Historicités de l'action publique*, Paris, Presses universitaires de France, p. 207-221.
- DESROSIÈRES A. (2014), *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DESROSIÈRES A., THÉVENOT L. (2002), *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte.
- DIDEROT D., D'ALEMBERT J. (1751), *Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, tome premier, Paris, Briasson, David, Le Breton, Durand.
- DIRECTION DE LA STATISTIQUE GÉNÉRALE (1899), *Annuaire statistique de la France*, XIX^e volume, Paris, Imprimerie nationale.
- DORNEL L. (2014), « L'appel à la main-d'œuvre étrangère et coloniale pendant la Grande Guerre : un tournant dans l'histoire de l'immigration ? », *Migrations Société*, n° 156, p. 51-68.
- DUBOIS V. (2007), « État social actif et contrôle des chômeurs : un tournant rigoriste entre tendances européennes et logiques nationales », *Politiques européennes*, n° 21, p. 73-95.
- DURKHEIM É. (2013), *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France.

- DUSSUET A., FLAHAULT É. (2010), « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? », *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50.
- FOUBERT J.-C. (1976), « Le répertoire français des emplois », *Économie et statistique*, n° 81-82, p. 105-111.
- FOUCAULT M. (1994), *Dits et écrits (1954-1988)*, Paris, Gallimard.
- FOUCAULT M. (2004), *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris, EHESS/Gallimard/Seuil.
- GAUDEMAR J.-P. DE (1979), *La mobilisation générale*, Paris, Éditions du Champ urbain.
- GÉRANDO J.-M. DE (1839), *De la bienfaisance publique*, Paris, Jules Renouard.
- GIDE C. (1904), *Les sans-travail*, Vals-les-Bains, E. Aberlen et C^{ie}, coll. « Petite bibliothèque de la Commission d'action morale et sociale ».
- HENNEQUIN A. (1848), *De l'organisation de la statistique du travail et du placement des ouvriers*, Paris, France.
- HENRY O., PIERRU F. (2012), « Les consultants et la réforme des services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 193, p. 4-15.
- JOLIS N. (1997), *Piloter les compétences. De la logique de poste à l'atout-compétence*, Paris, Éditions d'Organisation.
- JUNG B. (2013), « Un "lucide réalisateur". Henri Sellier et la réforme du placement à Paris. Penser et organiser le marché du travail à l'échelle de l'agglomération », *Histoire urbaine*, n° 37, p. 53-71.
- JUNG B. (2014), « Le placement public à Paris : de la bienfaisance à la lutte contre le chômage. (1880-1910) », *Revue d'histoire de la protection sociale*, n° 7, p. 81-101.
- JUNG B. (2017), *La bataille du placement. Organiser et contrôler le marché du travail, France, 1880-1918*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- JUNG B. (2018), « Des marchés de mains-d'œuvre à organiser : le placement au cœur de l'économie de guerre (1915-1919) », in Machu L., Lespinet-Moret I., Viet V. (dir.), *Mains-d'œuvre en guerre 1914-1918*, Paris, La Documentation française, p. 106-118.
- LANGLOIS C. (2017), « Les mécanismes institutionnels de déliaison dans un service de formation interne. L'épreuve subjective du travail prescrit dans l'institution », *Travailler*, n° 37, p. 283-306.
- LARQUIER G. DE (2000), « Émergence des services publics de placement et marchés du travail français et britannique au XX^e siècle », *Travail et Emploi*, n° 84, p. 33-45.
- LAVITRY L. (2015), *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi*, Paris, Presses universitaires de France.
- LESPINET-MORET I., LIEBESKIND-SAUTHIER I. (2008), « Albert Thomas, le BIT et le chômage : expertise, catégorisation et action politique internationale », *Les cahiers Irice*, n° 2, p. 157-179.
- LUCIANI J. (1990), « Logique du placement ouvrier au XIX^e siècle et construction du marché du travail », *Sociétés contemporaines*, n° 3, p. 5-18.

- MACHU L., LESPINET-MORET I., VIET V. (2018), « Les mains-d'œuvre en guerre ou l'histoire d'une catégorisation administrative », in Machu L., Lespinet-Moret I., Viet V. (dir.), *Mains-d'œuvre en guerre 1914-1918*, Paris, La Documentation française, p. 17-45.
- MARQUANT R. (1962), « Les bureaux de placement en France sous l'Empire et la Restauration. Essais d'établissement d'un monopole », *Revue d'histoire économique et sociale*, vol. 40, n° 2, p. 200-237.
- MERRIEN F.-X. (2007), « Les réformes de l'État providence », in Merrien F.-X. *L'État providence*, Paris, Presses universitaires de France, p. 100-119.
- MOLINARI G. DE (1843), « L'avenir des chemins de fer », *La Nation*, 23 juillet 1843.
- MOLINARI G. DE (1846), *Études économiques*, Paris, Baudouin.
- MONCHATRE S. (2007), « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, p. 514-530.
- MULLER M. (1991), *Le pointage ou le placement. Histoire de l'ANPE*, Paris, L'Harmattan.
- NEYRAT F. (2001), « Les chômeurs à l'épreuve de la compétence. Justifications et usages du nouveau ROME », *Cahiers du laboratoire Georges Friedmann*, n° 9.
- PILLON J.-M. (2016), « Hiérarchiser les tâches, classer les chômeurs. La gestion du chômage assistée par ordinateur », *Réseaux*, n° 195, p. 197-228.
- REUTENAUER P. (1904), « Commentaire de la loi du 14 mars 1904 relative au placement des employés et ouvriers des deux sexes et de toutes professions », in Roy P. (dir.), *Bulletin-commentaire des lois nouvelles, décrets. Partie 2 : commentaires*, vol. 1, n° 11, p. 65-94.
- SALAS R., BAVEREZ N., REYNAUD B. (1986), *L'invention du chômage*, Paris, Presses universitaires de France.
- SIMIONI M., STEINER P. (2022), *Comment ça matche ? Une sociologie de l'appariement*, Paris, Presses de Sciences Po.
- STROOBANTS M. (2002), « Rome et ses chemins : vers un marché du travail imaginaire », *Lettre d'information - Point d'appui Travail Emploi Formation*, n° 2-3, p. 10-15.
- TAFFIN C. (1976), « Les nomenclatures de professions et de formations », *Économie et statistique*, n° 81-82, p. 95-103.
- TANTNER A. (2017), *Les ancêtres des moteurs de recherche. Bureaux d'adresse et feuilles d'annonces à l'époque moderne*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- THÉVENOT L. (1983), « L'économie du codage social », *Critiques de l'économie politique*, n° 23-24, p. 188-222.
- TOUCHELAY B., PENISSAT É. (2009), « Les statistiques du travail en revue (1906-1950) », *Courrier des statistiques*, n° 127, p. 21-28.
- ZIMMERMANN B. (2003), « Éléments pour une socio-histoire des catégories de l'action publique », in Laborier P., Trom D. (dir.), *Historicités de l'action publique*, Paris, Presses universitaires de France, p. 241-258.

Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques

Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux
et des collectivités locales ?

*Brice Nocenti**

Comment mesurer la diffusion des modèles organisationnels issus du « nouveau management » dans l'État, les hôpitaux et les collectivités locales ? Cet article mobilise les enquêtes *Conditions de travail* 2005 à 2019 pour étendre aux administrations publiques les travaux statistiques portant sur les formes d'organisation du travail, habituellement réservés aux entreprises. L'analyse empirique en distingue cinq : l'autonomie du métier, l'autonomie évaluée, le contrôle direct, le *lean management* et le taylorisme flexible. Les professions organisées du public connaissent une érosion de leur autonomie collective sous l'effet de la diffusion des instruments d'évaluation formalisée tout en demeurant dans des organisations très qualifiantes. Les cadres de l'État et des établissements de santé adoptent largement le modèle du management par objectifs. Les agent-es subalternes des ministères et des hôpitaux publics voient se développer des organisations néotayloriennes très contraignantes. Il apparaît ainsi que les enjeux de la diffusion des techniques de gestion issues des grandes entreprises sont très différents selon la position des agent-es dans les hiérarchies administratives, du fait d'une répartition inégale des marges de manœuvre et des contraintes managériales.

Depuis une vingtaine d'années en France, la sociologie de l'action publique a documenté la manière dont les réformes de l'État ont contribué à importer, dans les ministères, des instruments managériaux issus des grandes entreprises (BEZES, 2009). Le management par objectifs s'est développé à Pôle emploi (PILLON, 2017), à l'hôpital public (JUVEN, 2016), dans la police (DIDIER, 2011) ou dans les services des impôts (PINEY, 2015) depuis les années 1980. Entrée en vigueur en 2006, la Loi organique relative aux lois de finance (LOLF) généralise les indicateurs de performance

* Université de Strasbourg, laboratoire SAGE ; brice.nocenti@protonmail.com.

à la procédure d'élaboration du budget de l'État (EYRAUD, 2013). Des employées d'accueil et des soignantes sont soumises à des normes de « qualité » (SIBLOT, 2006 ; BERTILLOT, 2016) tandis que, depuis 2002, les agent-es non enseignant-es de l'État¹ passent un entretien d'évaluation annuel. Des travaux cherchent depuis peu à objectiver statistiquement ce mouvement de managérialisation des administrations publiques, en comparant salarié-es du public et salarié-es du privé à partir de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation* (COI) 2006 (GREENAN *et al.*, 2016). Danièle GUILLEMOT et Gilles JEANNOT (2013) établissent qu'à cette date, les objectifs chiffrés touchent près de la moitié des agent-es de l'État hors enseignant-es. Alex ALBER (2011) montre que, quel que soit le secteur, ce sont les encadrants qui ont le plus de chances d'y être soumis. Ces travaux dressent un premier inventaire stimulant, avec pour principale limite de mélanger des phénomènes parfois différents : en effet, ils ne précisent pas si les objectifs sont des résultats prévisionnels négociés avec des cadres très autonomes ou des cibles de rendement imposées à des employées au sein d'une forme de taylorisme très classique ; ils oublient donc que tous les objectifs chiffrés ne sont pas une nouveauté managériale. Au-delà, comment savoir si les outils de gestion ne sont pas purement formels et s'ils ont bien des conséquences réelles sur le travail des fonctionnaires ?

L'approche défendue dans cet article vise, précisément, à replacer l'analyse de la diffusion des instruments managériaux dans une réflexion plus large sur les transformations des formes d'organisation du travail au sein des administrations publiques. Dans les années 1990 et 2000, l'une des tâches de la sociologie du travail était de comprendre le développement des modèles issus du « nouveau management » des années 1980. Plusieurs travaux basés sur l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprises* (REPONSE) ont ainsi produit une typologie relativement stable (COUTROT, 1998 ; BUNEL *et al.*, 2008) dont la version la plus courante distingue quatre formes organisationnelles : organisation apprenante, *lean production*, taylorisme et structure simple. Ces analyses ne concernaient toutefois que les entreprises. Afin de combler cette lacune, cet article propose d'utiliser l'enquête *Conditions de travail*² pour mesurer l'évolution des formes d'organisation dans les trois fonctions publiques de 2005 à 2019, par comparaison avec le secteur marchand. Sous l'effet des réformes des années 2000, les ministères, les hôpitaux et les collectivités locales ont-ils effectivement emprunté les modèles organisationnels caractéristiques du « nouveau management » ? Avec quelles conséquences pour l'intensité du travail des fonctionnaires et des contractuel-les ? Cette

1. J'utilise ici le langage inclusif pour transmettre de l'information sociologique et rendre visible la place des femmes dans la structure sociale. La règle adoptée est la suivante : masculin s'il y a plus de deux tiers d'hommes ; féminin s'il y a plus de deux tiers de femmes ; forme inclusive (« salarié-es », « inspecteurs et inspectrices ») entre un tiers et deux tiers. Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête *Conditions de travail* 2019, diffusion Adisp. Lorsque je mentionne un corps de la fonction publique spécifique : Insee, SIASP 2020, diffusion CASD. Tableaux détaillés via le lien suivant : https://bricenocenti.github.io/socio_public_services/2024_OrgaTravailAdminPub/#taux-de-feminisation-des-professions

2. Pour une présentation complète de l'enquête *Conditions de travail*, volet 2019, voir le site de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) ; <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/conditions-de-travail-2019>, consulté le 29 janvier 2024) et celui du Conseil national de l'information statistique (Cnis) ; <https://www.cnis.fr/enquetes/conditions-de-travail-ct-2019-enquete-2018x070tv/>, consulté le 29 janvier 2024).

dynamique s'accompagne-t-elle d'un surcroît d'autonomie pour les travailleur·ses de l'administration, dans un cadre ouvrant de nouvelles marges de manœuvre aux agent·es tout en les évaluant après-coup sur leurs « résultats » ? Ou va-t-elle de pair avec un recul des espaces de liberté au profit d'un renouveau des formes tayloriennes les plus contraignantes ? Comment les différents groupes sociaux qui composent les administrations publiques sont-ils touchés par ce mouvement de réformes ?

Dans un premier temps, nous présentons cinq formes d'organisation du travail construites à partir de l'analyse empirique, ainsi que leur évolution récente. Nous nous focalisons ensuite successivement sur trois groupes sociaux. Nous montrons que parmi les professionnelles reconnues (c'est-à-dire les salariées appartenant à des professions organisées, dont l'autonomie collective est reconnue par le droit ; 70 % de femmes en 2019), les plus qualifié·es comme les enseignant·es ou les médecins vivent une certaine érosion de leur autonomie de métier collective sous l'effet de la diffusion des instruments d'évaluation hiérarchique standardisée, tout en restant généralement maître·sses du déroulement de leur travail. Les employées de catégorie C et les agentes de catégorie B des ministères et des hôpitaux publics subissent une intensification du travail et voient se développer des organisations néotayloriennes. Les cadres de l'État et des établissements de santé se trouvent majoritairement sur des postes en autonomie évaluée (graphique 1), correspondant le plus souvent à une forme de management par objectifs. L'étude statistique des organisations du travail des agent·es de l'État et des collectivités constitue ainsi une manière originale d'objectiver la managérialisation des services publics, en révélant que les enjeux de la diffusion des techniques de gestion des grandes entreprises sont très différents selon la position des agent·es dans les hiérarchies administratives, du fait d'une répartition inégale des marges de manœuvre et des contraintes managériales.

Cinq classes d'organisation du poste de travail

Nous cherchons à objectiver les formes d'organisation du travail des salarié·es des entreprises et des administrations publiques en mobilisant les enquêtes *Conditions de travail* 2005, 2013 et 2019. Les éditions récentes surreprésentent les administrations publiques (10 669 personnes en 2013) alors que l'échantillon de 2005 est plus resserré (3 957) et les résultats sont donc moins fiables. Les variables pertinentes se trouvent dans le questionnaire adressé aux salarié·es. Pour cette raison, nous nous inspirons de l'analyse des correspondances multiples (ACM) réalisée par Edward LORENZ et Antoine VALEYRE (2005) à partir de l'*Enquête européenne sur les conditions de travail* 2000 : les variables choisies concernent l'autonomie, la coopération, la complexité des tâches, les contraintes d'évaluation et les contraintes d'exécution (tableau 1). Pour rendre possible une comparaison dans le temps, nous utilisons la méthode des « échantillons empilés » (AMOSSÉ, COUTROT, 2008) : l'ACM est construite simultanément sur les données 2005, 2013 et 2019 (la structure des oppositions est stable, le premier

configuration productive et sur *l'organisation effective de leur poste de travail*. Ces postes sont eux-mêmes hiérarchisés au sein des établissements, le degré d'autonomie dans le travail contribuant à définir, depuis longtemps, l'échelle de qualification des salarié·es.

Le premier axe de l'ACM oppose des salarié·es doté·es d'une forte autonomie et recevant peu de contraintes à des salarié·es sans autonomie d'exécution et très contraint·es. À gauche, nous trouvons des individus plus qualifiés, libres de définir le rythme du travail, autonomes dans leur mode opératoire quotidien et face aux imprévus ; parmi eux, certains ne reçoivent même aucune consigne. À droite, nous trouvons des personnes moins qualifiées exerçant souvent des tâches répétitives, sans autonomie d'exécution, avec un rythme de travail imposé par le dispositif technique ou le chef. L'axe 1 s'avère donc fortement corrélé avec la hiérarchie des catégories socioprofessionnelles (CSP). Le deuxième axe oppose des postes relativement isolés, parfois même exercés en solitaire, à des postes fortement insérés dans des organisations du travail denses et coordonnés selon des mécanismes standardisés. En haut, nous trouvons des salarié·es peu évalué·es, moins contraint·es que la moyenne, ayant plus rarement le sentiment de faire partie d'une équipe – qu'ils ou elles soient qualifié·es comme les enseignant·es (à droite) ou peu qualifié·es comme les aides à domicile des entreprises (à gauche). En bas, nous trouvons au contraire des salarié·es pris·es dans des relations coopératives, invité·es à parler de la manière de s'organiser, soumis·es à des contraintes formalisées en matière d'évaluation. Il peut s'agir de cadres très autonomes comme d'ouvriers fortement contraints. L'axe 2 est corrélé avec la taille de l'établissement et de l'entreprise : la coordination est plus informelle dans les petites structures mais plus formalisée dans les grandes.

Une classification ascendante hiérarchique (CAH) nous permet de construire empiriquement des groupes se différenciant au maximum dans l'espace de l'ACM, en agrégeant les individus d'après leur proximité sur les axes 1 et 2 (expliquant 25 % de la variance totale). La partition la plus parlante est constituée de cinq classes (graphique 2), projetées en tant que variables supplémentaires et encadrées sur le graphique ci-dessus. Nous retrouvons la quadripartition structure simple/taylorisme/*lean production*/organisation apprenante, mais cette dernière se scinde en deux : l'autonomie évaluée et une version forte de l'autonomie du métier. Ces cinq classes sont elles-mêmes susceptibles d'être regroupées en trois selon leur position sur l'axe 1. Autonomie de métier et autonomie évaluée, à droite, sont deux organisations qualifiantes, caractérisées par un travail complexe propice au développement des compétences des salarié·es. Taylorisme flexible et *lean management*, à gauche, sont deux organisations néotayloriennes, définies par une forte intensité du travail. Le contrôle direct, alliant travail répétitif et faibles contraintes de rythme, occupe une position intermédiaire⁴.

4. L'algorithme de classification produit un autre regroupement possible, qui fait prioritairement intervenir l'axe 2 (graphique 2) : il regroupe *lean management* et forme apprenante évaluée, les deux organisations néomanagériales, du fait de leur proximité en bas du plan factoriel (évaluation formalisée + autonomie) ; il regroupe structure simple et taylorisme, deux formes d'organisation caractérisées par une faible coopération ; enfin, il isole l'autonomie du métier.

TABLEAU 1 – Les classes d'organisation du poste de travail (axes 1 et 2 de l'ACM)

En unités et %

Variables	Organisations qualifiantes		Structure simple	Organisations néotayloriennes		Ensemble
	Autonomie du métier	Autonomie évaluée	Contrôle direct	Lean management	Taylorisme flexible	
Autonomie procédurale : le chef indique « l'objectif du travail » mais sans préciser « comment il faut faire »	97	95	70	78	43	80
Ne pas recevoir d'ordres, de consignes ou de modes d'emploi	48	18	14	4	2	19
Avoir une latitude dans l'application des consignes	38	63	36	57	31	46
Appliquer strictement les consignes	14	19	49	40	68	35
Autonomie en cas d'incidents imprévus	69	58	40	41	23	49
Autonomie en cas d'incidents prévus d'avance	14	25	16	30	20	21
Pas d'autonomie en cas d'incidents	17	17	44	29	57	30
Apprendre des choses nouvelles durant son travail	89	96	54	91	49	78
Répéter continuellement une même série de gestes	9	11	60	46	87	37
Réunions régulières sur les questions d'organisation du travail	40	74	15	71	26	46
Coopération suffisante pour effectuer correctement son travail	95	98	82	98	84	92
Rotation des postes (régulièrement ou selon les besoins)	15	22	29	45	55	30
Entretien d'évaluation sur critères précis	22	71	18	76	37	45
Procédures de qualité strictes	13	55	25	83	69	46
Rythme du travail imposé par un contrôle informatisé	4	36	12	79	54	33
Objectifs chiffrés précis*	16	39	17	51	44	32
Nombre de contraintes d'évaluation* (unités)	0,5	2,0	0,7	2,9	2,0	1,6/4
<i>Le rythme du travail est imposé par (contraintes de rythme/CR):</i>						
– Demande du public exigeant une réponse immédiate	44	67	41	78	54	56
– Surveillance du chef	3	15	23	66	74	30
– Contraintes automatiques : déplacement d'une pièce, cadence d'une machine, autres contraintes techniques (× 3)	3	10	20	40	64	23
– Délais à satisfaire en moins d'une heure*	10	18	22	42	50	26
– Dépendance immédiate vis-à-vis des collègues*	16	27	25	45	50	30
Nombre de contraintes d'exécution* (unités)	0,8	1,4	1,4	2,9	3,3	1,7/7
Nombre de contraintes (évaluation + exécution)* (unités)	1,3	3,4	2,1	5,8	5,3	3,3/11
Part des salarié-es (%)	22	25	22	17	13	100
Nombre d'observations (cumul 2005, 2013 et 2019) (unités)	13 497	16 217	12 336	11 863	7 280	61 193

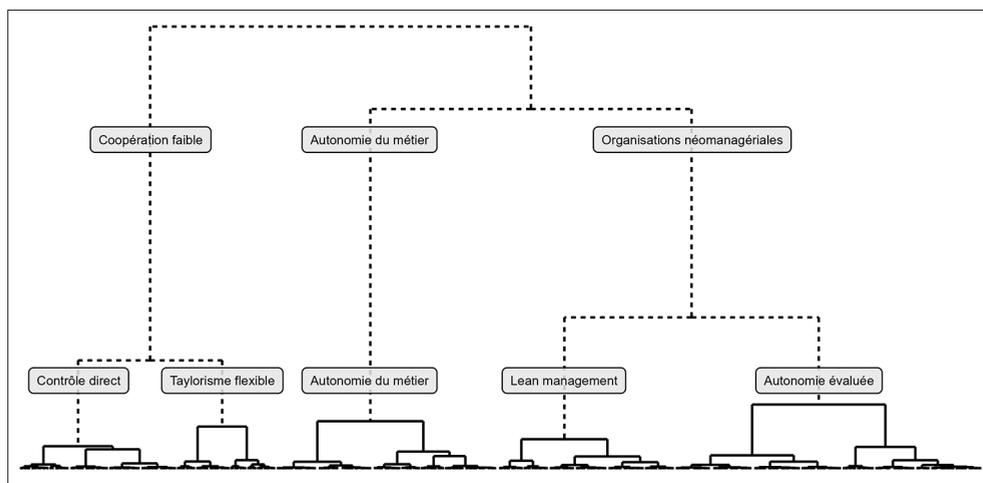
Note : les variables suivies de * ne sont pas des variables actives de l'ACM.

Lecture : 97 % des salarié-es de la classe « autonomie du métier » ont une autonomie procédurale.

Champ : salarié-es des organisations, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquêtes Conditions de travail 2005, 2013 et 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

GRAPHIQUE 2 – Les classes d'organisation du travail : arbre de classification



Note : les classes ont été consolidées par K-means, ce qui conduit à des catégories plus opposées entre elles et plus proches de celles de E. LORENZ et A. VALEYRE (2005), mais empêche de conserver un lien direct avec l'arbre de classification.

L'introduction des administrations publiques fait ainsi émerger une nouvelle classe, celle de l'autonomie du métier. Dans la moitié des cas, les personnes concernées ne reçoivent ni ordres ni consignes. L'évaluation est rarement formalisée : si elle existe, elle est réalisée informellement par les pairs ou les usager-es. Le rythme pour effectuer son travail est librement choisi : la seule contrainte est la demande du public. Les personnes travaillent souvent seules mais ne jugent pas la coopération insuffisante, et disposent d'une grande latitude pour définir le contenu du poste selon leur socialisation professionnelle. 42 % ont un diplôme de niveau Bac + 4 ou supérieur. Le modèle fort de l'autonomie du métier s'applique aussi à des professions de classes populaires ne faisant pas, ou peu, l'objet de contrôle de leur travail au quotidien : c'est le cas de 40 % des menuisiers/charpentiers et de 38 % des aides à domicile des entreprises en 2005 (données détaillées non reproduites). Cependant, sans surprise, il concerne la moitié des travailleuses sociales, les trois quarts des enseignant-es ainsi que, de manière générale, 53 % de ce que nous appelons les professions organisées ou professions reconnues (encadré 1, annexe méthodologique sur les PcsPP). L'autonomie du métier renvoie donc aussi bien à une organisation professionnelle fondée sur un monopole juridique de la formation (ABBOTT, 1988) qu'à la forme de coordination qu'exerçait le collectif de métier qui dominait encore dans le travail ouvrier au XIX^e siècle et continue d'exister dans les entreprises de certains secteurs peu concentrés. Ce modèle concerne 26 % des salarié-es en 2005 mais descend à 21 % en 2019 (tableau 2). Les salarié-es de l'État sont particulièrement concerné-es du fait de la forte présence des professions organisées, avec 43 % en début de période, mais l'érosion du modèle y est également perceptible avec 37 % en 2019 (données détaillées non reproduites).

La seconde organisation qualifiante est celle de l'autonomie évaluée. Elle correspond assez bien à ce que le débat des gestionnaires et des sociologues du travail des années 1990 sur les nouvelles formes d'entreprise désignait sous le nom d'« organisation apprenante » (GRIMAND, VANDANGEON-DERUMEZ, 1999 ; ZARIFIAN, 1999). Les postes de ce type concernent un quart des salarié·es, qui coopèrent, apprennent des choses, participent à des réunions d'organisation de l'activité, résolvent leurs problèmes eux-mêmes, ont peu de contraintes d'exécution au-delà de celles imposées par la demande du public. Cette organisation peut être qualifiée de néomanagériale, car les personnes concernées cumulent en moyenne deux contraintes d'évaluation sur quatre : 71 % passent un entretien d'évaluation avec leur chef, la moitié respectent des normes « qualité », un tiers sont contrôlées par informatique, 39 % ont des objectifs chiffrés. L'autonomie évaluée est l'un des modèles les plus corrélés à la hiérarchie des CSP : dans les administrations publiques comme dans les entreprises, elle touche en 2019 moins d'un quart des employées, autour d'un tiers des cols blancs subalternes, mais la moitié des cadres (tableau 2). Les personnes d'un niveau Bac + 4 ou supérieur sont aussi présentes que dans la classe autonomie du métier. Mais, tandis que les salarié·es du modèle précédent disposent d'une autonomie collective, il s'agit ici d'une autonomie contrôlée (PAGÈS *et al.*, 1979 ; COUTROT, 1998) au sein d'un rapport hiérarchique plus affirmé : les agent·es reçoivent des consignes tout en ayant une latitude pour les appliquer et sont soumis·es à des formes d'évaluation standardisée.

TABLEAU 2 – Évolution des formes d'organisation du poste de travail par CSP

En %

	Autonomie du métier			Autonomie évaluée			Contrôle direct			Lean management			Taylorisme flexible		
	2005	2013	2019	2005	2013	2019	2005	2013	2019	2005	2013	2019	2005	2013	2019
Cadres	<u>37</u>	35	33	<u>46</u>	48	48	<u>7</u>	6	6	<u>9</u>	11	12	<u>1</u>	1	1
Professions organisées	<u>54</u>	40	38	<u>29</u>	30	29	<u>6</u>	11	12	<u>9</u>	15	15	<u>1</u>	3	6
Cols blancs subalternes	<u>28</u>	20	28	<u>39</u>	37	36	<u>9</u>	11	10	<u>22</u>	26	22	<u>3</u>	7	4
Employées	<u>23</u>	18	17	<u>26</u>	22	23	<u>28</u>	26	27	<u>17</u>	23	21	<u>6</u>	12	12
Ouvriers	<u>22</u>	18	17	<u>25</u>	19	18	<u>29</u>	27	34	<u>14</u>	19	17	<u>11</u>	17	14
Total administrations publiques	<u>34</u>	27	27	<u>30</u>	29	29	<u>17</u>	17	18	<u>14</u>	19	18	<u>4</u>	8	8
Cadres	<u>32</u>	26	29	<u>50</u>	51	51	<u>5</u>	5	7	<u>12</u>	17	12	<u>1</u>	2	1
Professions organisées	<u>58</u>	38	34	<u>23</u>	31	34	<u>11</u>	13	14	<u>5</u>	14	13	<u>3</u>	5	5
Cols blancs subalternes	<u>23</u>	18	20	<u>35</u>	32	34	<u>13</u>	14	14	<u>23</u>	26	24	<u>5</u>	9	8
Employées	<u>26</u>	17	17	<u>18</u>	15	14	<u>29</u>	32	32	<u>17</u>	18	20	<u>10</u>	18	17
Ouvriers	<u>15</u>	10	9	<u>10</u>	8	7	<u>35</u>	37	36	<u>14</u>	14	15	<u>25</u>	31	32
Total entreprises	<u>24</u>	18	18	<u>24</u>	23	24	<u>24</u>	24	24	<u>16</u>	18	18	<u>12</u>	16	16
Total ensemble	<u>26</u>	20	21	<u>25</u>	25	25	<u>22</u>	22	23	<u>16</u>	18	18	<u>10</u>	14	14

Lecture : en 2005, 37 % des cadres des administrations publiques sont dans la classe « autonomie du métier ». Pour chaque catégorie, le pourcentage de 2013 et 2019 est comparé à celui de 2005 (souligné).

En grisé : chiffre non significativement différent de celui de 2005 après prise en compte de la marge d'erreur (intervalle de Wald avec ajustement d'Agresti et Caffo, seuil de confiance à 95 %).

En gras : évolution majeure (chiffre inférieur ou supérieur d'au moins 4 points à celui de 2005, après prise en compte de la marge d'erreur).

Champ : salarié·es des organisations, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquêtes *Conditions de travail* 2005, 2013 et 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

La troisième classe est celle du « contrôle direct », qui renvoie également à ce que la théorie des organisations désigne sous le vocable de « structure simple » : une entité où prévalent une coordination informelle et une supervision directe par le chef (MINTZBERG, 1982). Du côté des administrations publiques, elle correspond assez bien au modèle que la bureaucratie wébérienne traditionnelle réserve aux tâches peu qualifiées (WEBER, 2015 ; CROZIER, 1963). Partageant avec le taylorisme classique un travail souvent répétitif (60 % des salarié·es de cette classe, tableau 1), un faible apprentissage, une coopération parfois jugée insuffisante pour bien faire son travail (18 %) et un faible développement de l'évaluation, elle s'en distingue surtout par le peu de contraintes temporelles. Même lorsque les tâches sont encadrées par des procédures détaillées, les salarié·es disposent d'une grande liberté pour décider du rythme de leur travail. Notons que cette classe ne permet pas de distinguer une petite structure, où la coordination informelle fonctionne bien, d'une entité anomique où l'excès de règles déconnectées du travail réel empêche la coopération. Le contrôle direct représente 22 % des salarié·es en 2005, part qui ne change quasiment pas par rapport aux deux autres dates (tableau 2). Peu répandu chez les cadres et les professionnelles reconnues, il touche environ un tiers des employées et ouvriers des entreprises, surtout dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises du tertiaire. Chez les exécutant·es des administrations publiques, ce modèle « wébérien » classique apparaît en retrait dès les grandes réformes de la première moitié des années 2000, avec seulement 28 % des employées en 2005.

La *lean production* se réfère à l'origine à la version états-unienne de l'entreprise « toyotiste » japonaise (WOMACK *et al.*, 1990). J'emploie ici le terme plus large de *lean management* car la classe, délestée des traits les plus industriels du modèle (« juste-à-temps », équipes semi-autonomes de production), est aussi largement représentée dans les services. Cette organisation « au plus juste » se caractérise par une autonomie d'exécution réelle dans un cadre très contraint. La coopération, les réunions d'organisation et l'apprentissage sont aussi fréquents que dans l'autonomie évaluée, mais le travail est beaucoup plus souvent répétitif (46 % des salarié·es de cette classe, tableau 1). L'évaluation standardisée est encore plus forte – ce qui fait du *lean* un modèle néomanagérial –, mais elle est ici associée à de multiples contraintes d'exécution (chef, délais, dispositifs techniques, dépendance immédiate à l'égard des collègues). La rotation des postes (45 %), source de flexibilité, permet d'adapter les effectifs à la demande en temps réel. Si l'autonomie d'exécution est indéniable (choix du mode opératoire, marges de manœuvre par rapport aux prescriptions), il n'y a pas de liberté dans le choix du rythme du travail, et les postes « au plus juste » cumulent en moyenne un plus grand nombre de contraintes que la forme taylorienne flexible : nous pouvons donc parler d'une forme de néotaylorisme. En effet, les poids de l'autonomie et du contrôle sont inversés par rapport à l'organisation qualifiante évaluée : tandis que dans cette dernière, l'évaluation des résultats vient sanctionner *a posteriori* une liberté accordée par la direction, ici, l'ensemble de l'organisation matérielle et sociale oriente en temps réel les marges d'autonomie des salarié·es vers l'augmentation de la productivité. Très rare chez les cadres et chez les professionnelles reconnues, le *lean*

management concerne près d'un quart des cols blancs subalternes en 2019 (tableau 2), dans les administrations publiques comme dans les entreprises. Il s'applique également aux exécutant-es des deux secteurs, avec 25 % des ouvriers qualifiés industriels, la moitié des employées de banque (données détaillées non reproduites), mais également 20 % des employées de l'État et 39 % de celles des hôpitaux. De manière générale, sur la période, l'organisation « au plus juste » progresse de 4 points chez les agent-es de catégories B et C des administrations publiques.

L'organisation taylorienne flexible qui, en 2005, concerne 10 % des salarié-es (tableau 2), reprend à son compte certains éléments de la grande entreprise industrielle de l'ère fordiste : faible autonomie d'exécution, respect strict des consignes, gestes répétitifs, surveillance du chef et rythme du travail imposé par la technique. Mais elle partage avec la *lean* les caractéristiques du néotaylorisme : cumul des contraintes d'exécution, outils de gestion « modernes » comme les normes « qualité » ou le contrôle informatisé, tandis que la rotation des postes (55 % des salarié-es de cette classe, tableau 1) lui confère son caractère « flexible ». Les entretiens d'évaluation et les réunions d'organisation demeurent en revanche peu développés. La forme néotaylorienne dure à très faible autonomie, inexistante au sommet de la hiérarchie, progresse sur la période pour atteindre 32 % des ouvriers et 17 % des employées des entreprises (surtout caissières, agents de sécurité, hôtellerie-restauration). Très rare dans les administrations publiques, elle double toutefois pour les employées de ce secteur : 12 % y sont soumises dans les années 2010 contre 6 % en 2005 (tableau 2). Il ne s'agit donc pas tant d'une survivance du passé que d'une conséquence des réformes contemporaines.

Sous l'effet d'un double mouvement simultané, d'un côté, la diffusion des outils managériaux liés à l'évaluation, de l'autre, une intensification du travail plus prononcée dans les administrations publiques que dans les entreprises (ALGAVA *et al.*, 2014), les organisations néotayloriennes touchent finalement en 2019 (tableau 2) un tiers des ouvriers et des employées de l'État, des hôpitaux et des collectivités, 26 % des cols blancs subalternes, et même 21 % des professions organisées (surtout des infirmières). Cette évolution, poursuivant un mouvement antérieur, s'effectue pour l'essentiel entre 2005 et 2013, soit une période d'intenses réformes administratives, caractérisée par la mise en place de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) dans les ministères (BEZES, LE LIDEC, 2016), la montée en puissance de la tarification à l'activité (T2A) dans les hôpitaux (PIERRU, ROLLAND, 2016) et un contexte de pression étatique sur les dépenses des collectivités locales (LE LIDEC, 2011). Mais comment interpréter sociologiquement la signification de ces différentes formes d'organisation du travail au sein des administrations publiques ? Pour le savoir, nous portons successivement la focale sur les différentes catégories sociales qui la composent : professions organisées, agent-es subalternes et cadres publics.

Une érosion de l'autonomie des professions organisées ?

Comment interpréter l'érosion du modèle de l'autonomie du métier visible dans les statistiques ? Cette forme d'organisation du travail, fondée sur l'évaluation par les pairs et la socialisation des individus au sein de collectifs de professionnels souvent informels, représente bien le modèle que la bureaucratie wébérienne traditionnelle réservait aux salarié·es qualifié·es les moins soumis·es à la hiérarchie administrative. En France, la fraction des classes moyennes du public constituée par les professions organisées s'est largement construite sous l'aile protectrice de la puissance publique, en même temps qu'elle a contribué à bâtir l'État social (DUBAR *et al.*, 2015). Les hôpitaux et les établissements scolaires ont ainsi pu être décrits comme des « bureaucraties professionnelles », caractérisées par un mélange entre règles juridiques strictes et autonomie collective extrêmement forte des intéressé·es sur l'organisation de leur travail (MINTZBERG, 1982).

Or ce qui frappe, c'est la faiblesse actuelle du modèle de l'« autonomie de métier » parmi ces classes moyennes très diplômées : seules 38 % demeurent sur ce type de postes en 2019, soit une chute de 15 points par rapport à 2005. Cette évolution se fait au profit des organisations les moins qualifiantes (+ 16 points), avec 12 % de contrôle direct et 21 % de néotaylorisme (*lean management* + taylorisme flexible) en fin de période (tableau 2). Elle s'observe dans l'État et dans les collectivités locales aussi bien que dans les hôpitaux publics (graphique 3). En même temps, un tiers des professionnelles reconnues sont aujourd'hui dans le modèle de l'autonomie évaluée, et demeurent donc dans leur grande majorité au sein d'organisations qualifiantes, avec relativement peu de contraintes de rythme. De plus, le contrôle de leur autonomie s'opère rarement directement au moyen d'objectifs chiffrés (tableau 3) – même si les cadres de santé ou les chef·fes d'établissements scolaires qui les encadrent sont, nous le verrons, la cible d'un management par objectifs. Il est toutefois certain que le renforcement d'un contrôle hiérarchique à distance, qui se traduit par la diffusion des normes « qualité », les entretiens professionnels ou la surveillance informatisée, est susceptible d'être vécu comme une forme de déclassement par rapport à l'ancienne autonomie collective des métiers. C'est ce dont attestent, par exemple, le boycott d'un logiciel métier dédié à l'évaluation par les inspecteurs et inspectrices du travail (SZARLEJ-LIGNER, 2016) ou l'opposition durable d'une partie des enseignant·es, chercheurs et chercheuses aux réformes de l'université.

La montée en puissance des instruments d'évaluation s'avère toutefois délicate à interpréter. Par exemple, l'« entretien professionnel », qui a remplacé la traditionnelle notation des fonctionnaires de l'État, pourrait être assez éloigné des pratiques d'évaluation hiérarchique individualisée des grandes entreprises : il est possible qu'il revienne, la plupart du temps, à un exercice purement formel sans effet sur les salaires et les évolutions de carrière des agent·es du public (GUILLEMOT, JEANNOT, 2013). Les procédures « qualité », qui représentent une véritable nouveauté des années 2000 dans certaines administrations comme les caisses de Sécurité sociale (MARTIN, 2016) ou

TABLEAU 3 – Les formes d'organisation et les objectifs chiffrés des professions organisées des administrations publiques en 2019

En % et unités

	Organisations qualifiantes		Forme simple	Organisations néotayloriennes		Total	Objectifs chiffrés (%)	n (unités)
	Autonomie du métier	Autonomie évaluée	Contrôle direct	Lean management	Taylorisme flexible			
Médecins hospitalier-es	21	32	19	11	16	100	17	206
Infirmières	4	31	3	47	15	100	18	791
Rééducatrices, pharmaciennes, psychologues, etc.	25	43	5	24	2	100	13	157
Enseignant-es	58	23	13	3	2	100	15	1 313
Travailleuses sociales	27	51	2	19	1	100	22	175
Animateur-rices, AED, CPE, sport	29	28	25	11	8	100	7	200
Total professions organisées	38	29	12	15	6	100	15	2 904

Notes : AED : assistant-e d'éducation ; CPE : conseiller-e principal-e d'éducation.

Lecture : 21 % des médecins hospitalier-es sont dans la classe d'organisation « autonomie du métier ».

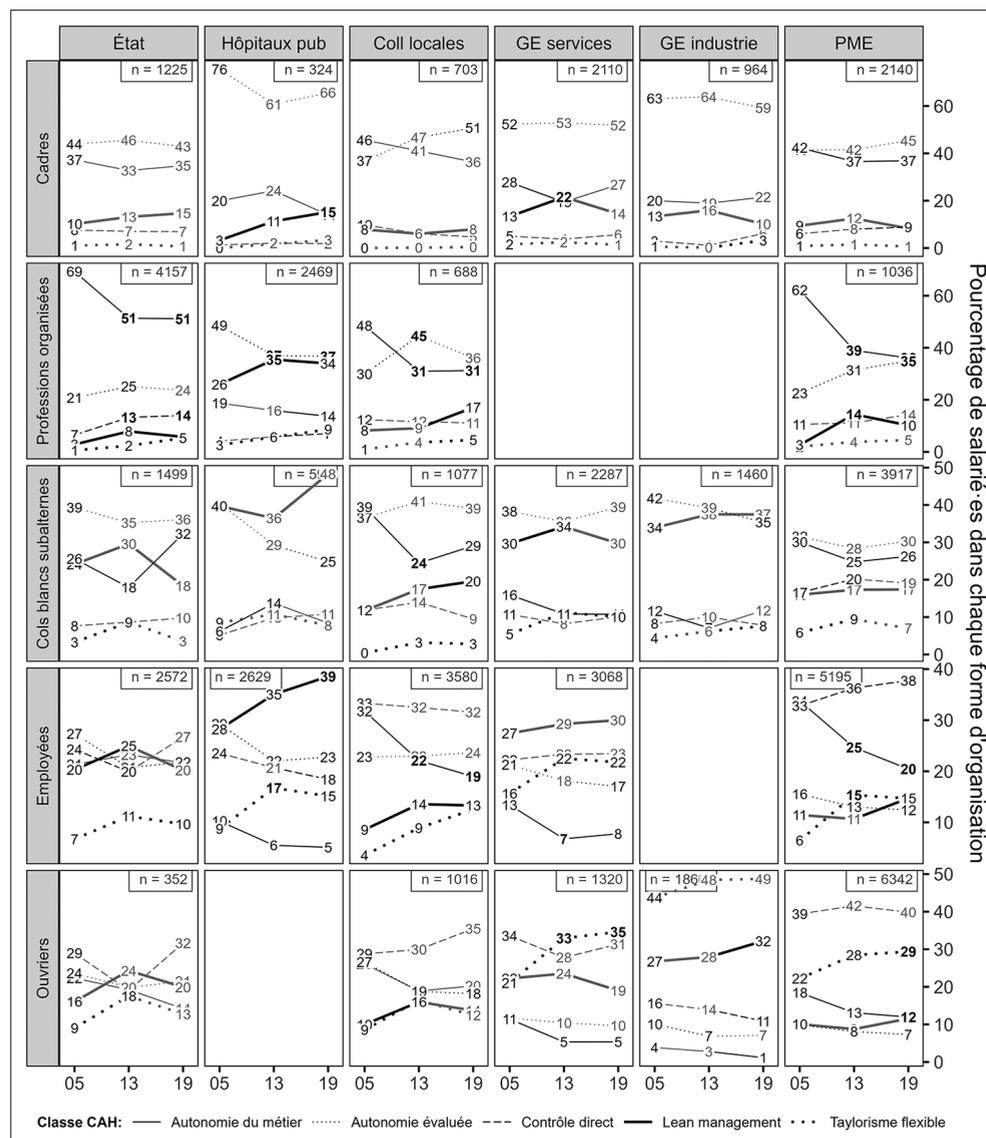
Champ : professions organisées des administrations publiques, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête *Conditions de travail* 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

les hôpitaux (BERTILLOT, 2016), pourraient, dans d'autres services, se révéler assez proches des règlements centralisés et détaillés caractéristiques de la bureaucratie wébérienne traditionnelle. Il est difficile de savoir quand le contrôle informatisé correspond à une forme de *reporting* lié aux indicateurs mesurés par les nouveaux logiciels métier des agent-es comme à Pôle emploi (PILLON, 2017), et quand il s'agit d'une informatisation de l'ancien contrôle juridique et financier. Or les instruments d'évaluation risquent d'autant plus d'être purement formels qu'ils s'appliquent à des professionnelles reconnues et fortement autonomes, qui leur résistent souvent activement et disposent de ressources collectives pour le faire. Si, pour les professions organisées, les statistiques permettent difficilement de trancher entre recul réel de l'autonomie et neutralisation réussie des instruments d'évaluation, les travaux ethnographiques montrent que la réalité se situe souvent entre les deux : l'autonomie professionnelle ne disparaît pas, mais tend à s'éroder à mesure que certain-es agent-es s'approprient les outils managériaux (BOUSSARD *et al.*, 2010 ; BEZES, DEMAZIÈRE, 2011).

En même temps, le développement des formes d'organisation les moins qualifiées, sous l'effet de l'augmentation du nombre de contraintes de rythme, de la perte d'autonomie ou d'un travail plus répétitif, est le signe d'un déclassement objectif d'une part des professionnelles reconnues. Le cas des soignantes mérite à ce titre qu'on s'y attarde. Au moment où l'ancienne culture orale laissait place à une procéduralisation accrue de l'activité, l'instauration de la tarification à l'activité (T2A) en 2005 et les réformes hospitalières qui ont suivi ont construit un dispositif exerçant de fortes pressions sur les effectifs (GHEORGHIU, MOATTY, 2013 ; JUVEN, 2016). L'année précédant la crise sanitaire, l'hôpital apparaît comme l'administration où les modèles néomanagériaux

GRAPHIQUE 3 – Évolution des formes d'organisation par employeur et CSP



Lecture : 44 % des cadres de l'État appartenait à la classe « autonomie évaluée » en 2005, 46 % en 2013 et 43 % en 2019. En grisé : le pourcentage n'est pas significativement différent de celui de 2005, après prise en compte de la marge d'erreur (intervalle de Wald avec ajustement d'Agresti et Caffo, seuil de confiance à 95 %).

En gras : évolution importante (chiffre inférieur ou supérieur d'au moins 4 points à celui de 2005, après prise en compte de la marge d'erreur). GE = grandes entreprises. Les effectifs non pondérés figurant dans les encadrés cumulent les trois années d'enquête.

Champ : salariés des organisations, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquêtes Conditions de travail 2005, 2013 et 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

sont le plus implantés : l'intensité du travail y est encore plus forte que dans les grandes entreprises de services. Les infirmières, dont les conditions de travail ont toujours été plus contraignantes que la moyenne (VINCENT, 2021), connaissent une progression du *lean management* et du taylorisme flexible : en 2019, 62 % des postes sont de type néotaylorien (tableau 3), ce qui est cohérent avec le résultat des études portant sur l'intensité du travail dans ce secteur (BENALLAH, DOMIN, 2017). Notons que la version hospitalière de l'organisation « au plus juste » diffère de celle des grandes entreprises de tertiaire en ce que l'autonomie procédurale y est plus fréquente, les contraintes de rythme moins souvent le fait de la hiérarchie et plus fréquemment causées par la demande des patient-es ou la dépendance à l'égard des collègues : nous pouvons faire l'hypothèse que les soignantes, dotées d'un rapport souvent « vocationnel » au métier, s'auto-organisent tant bien que mal pour continuer à bien faire leur travail dans un contexte de sous-effectif de plus en plus tendu. Le cas des médecins hospitalier-es est également révélateur. En 2005, ils et elles relevaient pour moitié du modèle de l'autonomie du métier et pour moitié de l'organisation qualifiante évaluée. En 2019, l'autonomie de métier a chuté de 25 points et ne concerne plus que 21 % des médecins hospitalier-es ; trois situations quasiment inexistantes quinze ans plus tôt ont émergé, le renouveau du contrôle direct « wébérien » (19 %), le taylorisme flexible (16 %) et les postes « au plus juste » (11 %). Les statistiques apportent ainsi un argument supplémentaire à l'hypothèse de Frédéric PIERRU (2013), selon laquelle les ancien-nés hommes et femmes de métier tendraient à devenir des cadres très qualifié-es au sein d'organisations du travail fortement contraintes.

La montée du néotaylorisme administratif auprès des agentes de catégories B et C

Le travail des agentes de catégories B et C ou assimilées des trois fonctions publiques a toujours été soumis à un contrôle administratif bien plus important que celui, plus lointain, qui pesait sur les professions organisées. Les travailleuses peu qualifiées des grandes administrations traditionnelles sont tenues d'appliquer des règlements détaillés centralisés, de respecter strictement des procédures, d'effectuer des tâches répétitives, mais sont soumises à de faibles pressions temporelles. De ce point de vue, leur travail correspond bien à la classe du « contrôle direct ». Ce modèle bureaucratique « wébérien » à faible productivité, décrit par la sociologie des organisations à partir du cas des ouvriers des cigarettes du ministère des Finances (CROZIER, 1963), a, depuis la fin des années 1960, formé la principale figure repoussoir des hauts fonctionnaires promoteurs du management public (NOCENTI, 2019). Le contrôle direct concerne aujourd'hui 37 % des agentes administratives des hôpitaux publics, 23 % des agentes administratives de l'État, la moitié des agentes de services des ministères et de leurs établissements, 30 % des surveillants d'administration pénitentiaire (tableau 4). Ce contrôle s'exerce parfois sur des activités de bureau procéduralisées, mais parfois

TABLEAU 4 – Les formes d'organisation et les objectifs chiffrés des agent-es subalternes des administrations publiques en 2019

En % et unités

	Organisations qualifiantes		Forme simple	Organisations néotayloriennes		Total	Objectifs chiffrés (%)	n (unités)
	Autonomie du métier	Autonomie évaluée	Contrôle direct	Lean management	Taylorisme flexible			
Contrôleurs-ses des Finances publiques (et des Douanes)	23	26	13	28	10	100	53	79
Secrétaires administratives, contrôleuses, conseillères à l'emploi, etc.	17	49	6	26	2	100	32	238
Agents de maîtrise de l'État	14	24	29	33	0	100	52	22
Techniciens de l'État	21	46	13	17	3	100	20	68
Formateur-rices de l'État	53	25	11	8	3	100	11	176
Secrétaires médicales HP	14	30	18	34	3	100	27	110
Techniciennes médicales, préparatrices en pharmacie, etc.	2	19	6	59	14	100	24	130
Rédactrices CL	34	41	7	16	2	100	22	306
Agents de maîtrise CL	13	25	19	41	2	100	17	42
Techniciens CL	18	41	15	25	1	100	23	67
Total Cols blancs subalternes	28	36	10	22	4	100	24	1 292
Agentes des Finances publiques (et des Douanes)	4	7	25	52	11	100	78	24
Agentes administratives de l'État	20	31	23	17	9	100	26	304
Ouvriers de l'État	14	22	32	19	13	100	21	105
Policiers nationaux	12	20	9	41	18	100	31	123
Militaires et gendarmes	10	29	7	43	10	100	25	101
Surveillants pénitentiaires	8	32	30	20	9	100	5	38
Agentes de services de l'État	15	13	50	11	11	100	12	145
Agentes administratives HP	7	23	37	18	15	100	24	139
Ouvriers HP	6	12	23	34	26	100	21	84
Aides-soignantes, auxiliaires de puériculture, aides médico-psychologiques, etc.	16	21	21	33	8	100	14	778
Agentes de services HP	5	22	22	28	23	100	17	225
Agentes administratives CL	23	39	19	13	7	100	20	371
Ouvriers CL	20	18	35	14	12	100	10	362
Policiers municipaux et pompiers	13	35	6	40	6	100	9	76
Agentes de services CL	19	14	38	11	18	100	6	723
Total Exécutant-es	17	22	28	20	12	100	15	3 634

Notes : HP : hôpitaux publics ; CL : collectivités locales.

Lecture : 23 % des contrôleuses et contrôleurs des Finances publiques sont dans la classe d'organisation « autonomie du métier ».

Champ : cols blancs subalternes, employées et ouvriers des administrations publiques, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

sur des tâches manuelles peu qualifiées et peu encadrées, voire, pour les policiers, sur un travail relationnel lié à une relation d'autorité. Cette classe d'organisation est également très représentée parmi les employées et les ouvriers des collectivités locales – mais ne permet pas de distinguer clairement une coordination informelle proche de celle des PME (petites communes) d'un modèle éventuellement plus bureaucratique (grandes villes et conseils départementaux). L'organisation du travail des agents de nettoyage de la mairie de Paris est un bon exemple de persistance du contrôle direct wébérien au XXI^e siècle, entre discipline « militaire » et réelles marges de manœuvre découlant de contraintes de rythme assez faibles (BRET, 2020). Si cette classe représente l'héritage de l'organisation du travail des métiers d'exécution de la fonction publique, elle ne concerne plus, dès 2005, qu'une minorité d'agent-es.

Fait plus souvent oublié, une forme de taylorisme administratif a bel et bien existé jusqu'aux années 1980, notamment pour les employées des chèques postaux (CROZIER, 1963) et les ouvriers des centres de tris du ministère des Postes et Télécommunications (l'entreprise publique La Poste appartient au secteur marchand depuis 1991). Les réformateurs de l'État des années 1950 préconisaient une forme d'industrialisation du travail de bureau (GAUDRIAULT, 1949), mais il est difficile de connaître la réalité de ce phénomène faute de travaux historiques sur la question. Toutefois, nous l'avons vu, la multiplication par deux de la classe « taylorisme flexible » entre 2005 et 2019 révèle qu'il s'agit moins d'une survivance du passé que d'une dynamique récente. Cette progression, particulièrement marquée dans trois administrations situées au cœur des réformes managériales des années 2000, hôpitaux, police nationale et direction générale des Finances publiques (DGFIP), accompagne la montée en puissance du *lean management* dans les professions concernées. Nous pouvons donc faire l'hypothèse qu'il s'agit principalement d'une version « dure » d'organisation « au plus juste » caractérisée par une faible autonomie d'exécution. Ce phénomène pourrait correspondre à une forme d'hybridation entre le contrôle direct wébérien traditionnel et le *lean management*, au sein d'administrations où les instruments d'évaluation, la pression budgétaire et l'intensification du travail iraient de pair avec le maintien de procédures tatillonnes et de règlements détaillés – avec pour résultat de réduire les marges de manœuvre des fonctionnaires sur le choix du rythme du travail, sans leur octroyer la liberté de définir leurs propres modes opératoires. S'agissant principalement d'activités en contact avec le public, la pression temporelle liée aux demandes des usager-es est généralisée, mais les agentes concernées disposent d'une autonomie très faible pour y répondre.

Cette analyse justifie qu'on regroupe *lean management* et taylorisme flexible sous la même appellation de néotaylorisme – avec, dans les administrations publiques, une forme majoritaire à autonomie procédurale (les deux tiers des agent-es concerné-es) et une forme « dure », plus rare, à faible autonomie d'exécution. Il importe pour cela de se départir des clichés persistant sur le taylorisme : loin d'être réductible au travail à la chaîne, celui-ci désigne une forme de séparation entre activité productive et conception de l'organisation du travail orientée vers la recherche de gains de productivité – ses

formes modernes passant davantage par l'accumulation des contraintes matérielles et des outils de gestion formalisés que par la prescription du moindre geste. À la suite des réformes hospitalières des années 2000, 73 % des techniciennes médicales et préparatrices en pharmacie, 51 % des agentes de services et 42 % des employées de santé (surtout des aides-soignantes) se retrouvent en 2019 sur des postes néotayloriens (tableau 4 ; fréquences calculées à partir des valeurs exactes). Ces derniers progressent fortement depuis 2005 (graphique 3). La « politique du chiffre » menée par le ministère de l'Intérieur à partir de 2002 (DIDIER, 2011) a conduit 60 % des policiers de l'État à travailler au sein de cette organisation néotaylorienne. Dans un contexte marqué par la fusion entre la direction des Impôts et la direction de la Comptabilité publique au sein de la Direction générale des Finances publiques, mais aussi par une poursuite de la dématérialisation du service public de l'impôt pesant fortement sur les effectifs (PINEY, 2015 ; SPIRE, 2015), 38 % des contrôleuses et contrôleurs de catégorie B et la majorité des agentes de catégorie C travaillent dans une forme de néotaylorisme administratif. Enfin, c'est le cas de 28 % des cols blancs subalternes de la filière administrative de l'État et des hôpitaux (secrétaires administratives, secrétaires médicales, contrôleuses ou conseillères Pôle emploi). En revanche, les employées administratives de catégorie C de l'État sont moins touchées par le néotaylorisme (26 %) et se répartissent dans l'ensemble des modèles d'organisation du travail, anciens et nouveaux (la moitié travaillent dans des organisations qualifiantes), signe d'une grande diversité de situations selon les corps et les ministères.

Les travailleuses des hôpitaux ont des taux d'organisations néotayloriennes plus élevés encore que celles et ceux des grandes entreprises de services, tandis que les employées et les ouvriers des collectivités locales sont moins touchés et plus proches des PME – l'État occupant une position intermédiaire. Les évolutions observées sont également contrastées. Entre 2005 et 2019, le néotaylorisme devient dominant pour les employées des hôpitaux. Il double pour les employées des collectivités locales, qui partaient toutefois d'un niveau assez bas. Pour les employées de l'État, il connaît une évolution en dents de scie (graphique 3). La période de 2005 à 2013, marquée par la Révision générale des politiques publiques (RGPP) lancée par Nicolas Sarkozy en 2007, avec une volonté de supprimer un poste de fonctionnaire sur deux partant à la retraite et d'opérer de nombreuses fusions de services, se caractérise par une montée en puissance des organisations « au plus juste ». La période de 2013 à 2019 correspond principalement au quinquennat de François Hollande, relativement discret sur la question de la réforme de l'État : la proportion d'organisations néotayloriennes redescend presque à son niveau (déjà élevé) de 2005. De manière générale, les administrations pour lesquelles les réformes managériales sont les mieux documentées sont également celles où le néotaylorisme administratif est le plus répandu, il existe bien une corrélation entre les deux. Dans les services des impôts ou dans la police nationale, il va de pair avec des objectifs chiffrés qui descendent jusqu'aux fonctionnaires de terrain qui produisent les services publics (tableau 4). Dans les hôpitaux, le management par objectifs parvient rarement directement jusqu'aux employées et aux professionnelles

reconnues, mais peut, comme nous allons le voir, tout de même toucher les cadres de santé qui dirigent leur travail. La pression des indicateurs de performance sur les managers hiérarchiques des ministères et des hôpitaux n'est-elle pas, justement, en partie susceptible d'expliquer l'augmentation des contraintes de rythme vécue par leurs subordonné·es ?

Des cadres publics dirigés par objectifs

Comme leurs homologues des entreprises, les cadres intermédiaires de la fonction publique⁵ (BARRIER *et al.*, 2015) se situent aujourd'hui pour moitié dans le modèle de l'autonomie évaluée (tableau 2). C'est le cas dès 2005 au moment de la mise en place de la LOLF, ce qui pose d'emblée une difficulté d'ordre historique : l'enquête *Conditions de travail* ne remonte pas plus loin, et la quasi-absence de travaux sociologiques sur l'activité des cadres de proximité de l'État avant les années 2000 ne permet pas de savoir dans quelles formes d'organisation ils évoluaient avant les réformes managériales. Les fonctions juridiques et d'expertise relèvent aujourd'hui encore souvent d'une forme d'autonomie du métier, et nous pouvons supposer qu'il en était de même durant la seconde moitié du XX^e siècle. Mais si les encadrants de catégorie A placés à la tête des services locaux de l'État sont de nos jours majoritairement en autonomie évaluée, qu'en était-il au cours des périodes précédentes ? Évoluaient-ils dans une version de l'autonomie professionnelle plus faible que celle des cadres experts ou dans un contrôle direct par le chef adapté aux postes à responsabilité ? Toujours est-il qu'en 2005 comme en 2019, la forme dominante prise par le modèle de l'autonomie évaluée pour les cadres de l'État est, très clairement, celle du management par objectifs.

Les objectifs chiffrés consistent en une technique de gestion susceptible d'être mobilisée dans plusieurs formes d'organisation du travail. À ce titre, les résultats obtenus par Thomas COUTROT (1998) à partir de l'enquête *REPONSE* 1993 sont toujours valables un quart de siècle plus tard : ils concernent à la fois l'organisation taylorienne, la *lean production* et l'autonomie évaluée. Nous pouvons les différencier selon le critère de l'autonomie procédurale accordée ou non aux salarié·es. Situés très à droite sur l'axe 1 de l'ACM (graphique 1), les objectifs sans autonomie d'exécution sont fortement corrélés aux postes tayloriens flexibles (tableau 5) et concernent davantage les ouvriers que les cadres : il s'agit par exemple de normes de rendement obéissant aux préceptes du *scientific management* des années 1930. La situation dans laquelle les agent·es reçoivent des objectifs chiffrés tout en disposant de larges marges de manœuvre dans la manière de les atteindre correspond à ce que la littérature en gestion nomme la direction par objectifs (DPO). Située très en bas sur l'axe 2 de l'ACM, la direction par objectifs est fortement corrélée aux deux formes d'organisation du travail

5. Du fait de la faiblesse des effectifs de cadres supérieurs (niveau administrateur/catégorie A+), les personnes présentes dans les enquêtes statistiques en population générale sont, dans leur écrasante majorité, des cadres de « proximité ».

TABLEAU 5 – Les objectifs chiffrés selon la forme d'organisation en 2019

En %

	Direction par objectifs	Objectifs sans autonomie	Pas d'objectifs chiffrés	Total
Autonomie du métier	16	1	83	100
Autonomie évaluée	35	2	63	100
Contrôle direct	12	6	82	100
<i>Lean management</i>	38	12	50	100
Taylorisme flexible	18	25	57	100
Total	24	8	68	100

Lecture : 16 % des salarié·es en autonomie du métier sont sous direction par objectifs.

Champ : salarié·es des organisations, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête *Conditions de travail* 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

managériales, autonomie évaluée et *lean management* (tableau 5). La forme néotaylorienne est moins présente chez les cadres mais peut toucher des cols blancs subalternes, des employées ou des ouvriers : elle est issue du néomanagement des années 1980, dont les promoteurs préconisaient d'évaluer les exécutant·es selon des indicateurs de coût, de délais, de « qualité » ou de satisfaction des usager·es. La forme qualifiante est davantage présente chez les cadres et, parmi les personnes en autonomie évaluée, 56 % des cadres des entreprises et 38 % des cadres des administrations publiques sont dirigés par objectifs (données détaillées non reproduites). Cette version sans contraintes d'exécution, avec une capacité d'initiative en cas de problème, correspond assez bien au dispositif défendu par les consultants des années 1950 et 1960 (DRUCKER, 1954 ; GÉLINIER, 1968) : le management par objectifs permet de canaliser l'autonomie d'un « salariat de confiance » (BOUFFARTIGUE, 2001) très qualifié vers les finalités définies par la direction. Les cadres disposent alors d'un véritable pouvoir pour décider de l'organisation du travail de leurs subordonné·es.

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme ce résultat. À âge égal, sexe égal, taille d'établissement égale, diplôme égal, tâches d'encadrement égales et type d'employeur égal, les cadres des administrations publiques ont 1,9 fois plus de chances que les employées d'être dirigés par objectifs (que de ne pas l'être) (tableau 6). De plus, à CSP constante, les encadrant·es ont 2,3 fois plus de chances d'être concerné·es que les non-encadrant·es. Non seulement la direction par objectifs cible d'abord les cols blancs mais, parmi eux, elle concerne en premier lieu les managers – et l'analyse vaut pour le secteur administratif (modèle 3) comme pour les entreprises (modèle 2). Parmi la moitié de cadres publics qui effectuent des tâches d'encadrement à titre d'activité principale, 42 % disent devoir atteindre des indicateurs quantifiés (contre 29 % des cadres non encadrant·es : données détaillées non reproduites). Le management par objectifs apparaît donc, avant tout, comme un *moyen spécifique de gouvernement des lignes hiérarchiques par les directions générales* : il ne sert pas tant à évaluer un travail productif qu'à contrôler ceux qui le contrôlent en évaluant leur travail d'organisation (TERSSAC, 2003 ; DUJARIER, 2006).

TABLEAU 6 – La direction par objectifs « toutes choses égales par ailleurs » en 2019 (*odds ratio*)

	Modèle 1 : ensemble	Modèle 2 : entreprises	Modèle 3 : administrations publiques
Constante	1/6,74***	1/5,97***	1/20,60***
Âge			
15 à 29 ans	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
30 à 39 ans	1,05	1,06	1,09
40 à 49 ans	1,04	1/1,03	1,26*
50 ans	1,04	1/1,06	1,33**
Sexe			
Femme	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
Homme	1,10**	1,12**	1,065
Taille de l'établissement			
Établissement < 250 salarié-es	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
250 à 499 salarié-es	1,07	1,10*	1,02
500 salarié-es et plus	1/1,09	1/1,13	1/1,04
Diplôme			
Brevet ou moins	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
CAP-BEP	1,16**	1,08	1,48**
Bac	1,11	1/1,00	1,51***
Bac + 2 ou plus	1,21**	1,12	1,54***
Encadrement			
Non-encadrant	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
Superviseur	1,51***	1,51***	1,51***
Encadrant	2,58***	2,73***	2,33***
CSP recodée			
Employées	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>
Ouvriers	1/1,02	1/1,06	1,08
Professions organisées	1/1,29***	1/1,66***	1/1,14
Cols blancs subalternes	1,59***	1,55***	1,64***
Cadres	1,92***	1,92***	1,88***
Type d'employeur			
PME	<i>Ref</i>	<i>Ref</i>	
Grandes entreprises de services	1,83***	1,84***	
Cliniques privées	1/1,26**	1/1,16	
Grande industrie	2,04***	2,06***	
Autres	1,10	1,09	
Collectivités locales	1/2,07***		<i>Ref</i>
Hôpitaux publics	1/1,21**		1,60***
État	1/1,17***		1,70***

Notes : CAP : certificat d'aptitude professionnelle ; BEP : brevet d'études professionnelles ; PME : petites et moyennes entreprises. Lecture : toutes les variables choisies étant égales, les salarié-es des grandes entreprises de service ont 1,83 fois plus de chances que les salarié-es des PME (référence) d'être soumis-es à une direction par objectifs (par rapport au fait de ne pas l'être). « 1/1,09 » signifie 1,09 fois moins de chances que la référence. *** : les chances d'être soumis-e à une direction par objectifs sont significativement différentes de celles de la modalité de référence, au seuil de confiance de 99 % ; ** : au seuil de 95 % ; * : au seuil de 90 % ; aucune étoile : non significatif.

Champ : salarié-es des organisations, France métropolitaine.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête *Conditions de travail* 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

TABLEAU 7 – Les formes d'organisation et les objectifs chiffrés des cadres des administrations publiques en 2019

En % et unités

	Organisations qualifiantes		Forme simple	Organisations néotayloriennes		Total	Objectifs chiffrés (%)	n (unités)
	Autonomie du métier	Autonomie évaluée	Contrôle direct	Lean management	Taylorisme flexible			
Inspecteur-rices des Finances publiques (et Douanes)	13	60	5	22	1	100	61	58
Provisseur-es, inspecteur-rices EN	46	30	6	17	0	100	51	45
Cadres administratif-ves de l'État (attachés-es, inspecteur-rices...)	33	45	8	13	1	100	38	264
Ingénieurs de l'État	52	29	1	17	1	100	37	62
Cadres de la culture	39	48	6	7	1	100	17	28
Cadres administratif-ves HP	12	81	1	4	2	100	36	44
Cadres de santé	11	69	0	19	1	100	35	97
Cadres administratif-ves CL	36	49	6	9	0	100	29	219
Ingénieurs CL	42	56	2	1	0	100	15	51
Cadres du social	31	59	0	10	0	100	25	24
Total cadres du public	33	48	6	12	1	100	35	917

Notes : HP : hôpitaux publics ; CL : collectivités locales ; EN : Éducation nationale.

Lecture : 13 % des inspecteurs et inspectrices des Finances publiques sont dans la classe d'organisation « autonomie du métier ».

Champ : cadres des administrations publiques, France métropolitaine. Pourcentages pondérés.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête *Conditions de travail* 2019, volet actifs occupés (diffusion Adisp).

Conséquence de plus de vingt ans de réformes des services des impôts, les inspecteurs et inspectrices des Finances publiques qui les dirigent sont en 2019 61 % à recevoir des objectifs chiffrés (tableau 7). Les travaux de terrain révèlent que, dans le cadre de la politique de dématérialisation, il s'agit en premier lieu d'indicateurs financiers, de taux de productivité et de cibles de réductions d'effectifs (PINEY, 2015). Les ingénieurs de l'État, placés à la tête des services territoriaux des ministères de l'Écologie ou de l'Agriculture, ont été parmi les premiers à revendiquer une identité de « managers publics » (CHANUT, 2004 ; GERVAIS, 2019) et sont aujourd'hui 37 % à recevoir des objectifs chiffrés. C'est aussi le cas de 38 % des cadres administratif-ves de l'État comme les attachés-es d'administration ou les inspecteurs et inspectrices. Les cadres de la fonction publique territoriale semblent moins concernés, mais il faudrait pouvoir distinguer par type de collectivité et taille de commune. En revanche, les établissements de santé ne sont pas en reste, avec plus d'un tiers des cadres de santé chargés d'encadrer les infirmières et les aides-soignantes soumises à des indicateurs comme le taux d'occupation des lits ou la mesure de la « qualité » des soins (DIVAY, GADÉA, 2015). De manière générale, les enquêtes de terrain montrent que les chiffres proviennent soit du développement du contrôle de gestion financier (cibles budgétaires, indicateurs d'activité, mesure des « produits » administratifs et de la productivité des agent-es), soit de formes stabilisées d'évaluation interne des politiques publiques :

placement des chômeurs à Pôle emploi (PILLON, 2017), chiffres de la délinquance dans la police de sécurité publique (DIDIER, 2011), mesure de la satisfaction des usager-es dans les métiers de guichet (SIBLOT, 2006). Dans un contexte de forte pression budgétaire, le management par objectifs est alors susceptible de pousser les cadres à utiliser les marges de manœuvre dont ils disposent pour intensifier le travail de leurs subordonné-es.



Si les formes d'organisation du travail des fonctionnaires ont toujours été différentes selon les métiers et leur position dans les hiérarchies ministérielles ou territoriales, plusieurs décennies de réformes managériales, de pression budgétaire et d'intensification du travail ont ainsi largement reconfiguré les relations entre acteurs au sein des bureaucraties publiques. L'analyse statistique révèle que les marges de manœuvre et les contraintes managériales portées par les réformateurs se répartissent de manière très inégale entre les différentes catégories sociales qui composent l'administration française. Au moyen du management par objectifs, les hauts fonctionnaires renforcent leur capacité de gouverner à distance le travail de cadres intermédiaires de la fonction publique toujours très autonomes. Les professions organisées subissent une certaine érosion de leur autonomie collective sous l'effet de la diffusion des techniques d'évaluation, tout en demeurant largement au sein d'organisations qualifiantes. Les employées, les ouvriers et les cols blancs subalternes, enfin, subissent la montée de plusieurs formes de néotaylorisme administratif.

Ces différents processus sont liés les uns aux autres, mais il importe, pour bien les comprendre, de sortir d'une conception volontariste et centralisée de l'organisation du travail. Si les règles, les organigrammes, les budgets et les dispositifs managériaux peuvent être imposés depuis le sommet, les organisations concrètes ne sont jamais décidées par décret par les hauts fonctionnaires des administrations centrales, pas plus qu'elles ne sont conçues « clés en main » par des consultants en management. Elles me semblent plutôt le fruit du lent travail d'organisation réalisé par les cadres intermédiaires de la fonction publique, dans des contextes déterminés par les contraintes et les ressources qu'ils reçoivent de leurs élites ministérielles ou territoriales (NOCENTI, 2019). En d'autres termes, il n'est pas nécessaire que les administrations aient explicitement introduit une forme de *lean management*, en recourant à des cabinets de conseil chargés de mettre en place des outils de gestion portant ce label, pour que le travail concret des fonctionnaires de première ligne en soit venu à être organisé « au plus juste » par les cadres de l'État et des hôpitaux. Les encadrant-es de proximité ont simplement pu faire ce qu'ils et elles pouvaient – à partir d'une socialisation professionnelle qui les disposait soit à embrasser les techniques managériales, soit à les critiquer du point de vue des « valeurs du service public » – pour continuer à faire fonctionner les administrations dans un contexte d'intense pression budgétaire et de *reporting* chiffré auprès des hauts fonctionnaires, avec pour résultat un renforcement des contraintes pesant sur les employées et les professionnelles chargées de produire les services publics au quotidien.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT A. D. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- ALBER A. (2011), « Encadrer ou manager ? Comparaison des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif COI », *Rapport de recherche*, n° 66, Centre d'études de l'emploi.
- ALGAVA É., DAVIE E., LOQUET J., VINCK L. (2014), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares analyses*, n° 49.
- AMOSSÉ T. (dir.), CHARDON O., EIDELMAN A. (2019), « La rénovation de la nomenclature socio-professionnelle (2018-2019) », *Rapport du groupe du travail du Cnis*, n° 156, Cnis.
- AMOSSÉ T., COUTROT T. (2008), « L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 423-451.
- BARRIER J., PILLON J.-M., QUÉRÉ O. (2015), « Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n° 4, p. 9-32.
- BENALLAH S., DOMIN J.-P. (2017), « Intensité et pénibilités du travail à l'hôpital. Quelles évolutions entre 1998 et 2013 ? », *Travail et Emploi*, n° 152, p. 5-31.
- BERTILLOT H. (2016), « Des indicateurs pour gouverner la qualité hospitalière. Sociogenèse d'une rationalisation en douceur », *Sociologie du travail*, vol. 58, n° 3, p. 227-252.
- BEZES P. (2009), *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française, 1962-2008*, Paris, Presses universitaires de France.
- BEZES P., DEMAZIÈRE D. (2011), « *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », Introduction au dossier débat, *Sociologie du travail* [en ligne], vol. 53, n° 3. <https://doi.org/10.4000/sdt.8348>
- BEZES P., LE LIDEC P. (2016), « Politiques de l'organisation. Les nouvelles divisions du travail étatique », *Revue française de science politique*, vol. 66, n° 3-4, p. 407-433.
- BOUFFARTIGUE P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- BOUSSARD V., DEMAZIÈRE D., MILBURN P. (dir.) (2010), *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- BRET H. (2020), *Le bas de l'échelle ? Enquête sur la condition professionnelle et sociale des éboueurs et des balayeurs du secteur public en région parisienne*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris Cité.
- BUNEL M., DAYAN J.-L., DESAGE G., PERRAUDIN C., VALEYRE A. (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », *Rapport de recherche*, n° 53, Centre d'études de l'emploi.
- CHANUT V. (2004), *L'État didactique : éduquer au management public les cadres du ministère de l'Équipement*, Paris, L'Harmattan.

COUTROT T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

CROZIER M. (1963), *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil.

DIDIER E. (2011), « “Compstat” à Paris : initiative et mise en responsabilité policière », *Champ pénal* [en ligne], vol. VIII. <https://doi.org/10.4000/champpenal.7971>

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE (DGAFP) (2001), *L'Observatoire de l'emploi public. Rapport annuel juin 2001*, Paris, La Documentation française.

DIVAY S., GADÉA C. (2015), « Aggiornamento managérial des établissements publics et dynamiques professionnelles. Éléments d'analyse à partir de l'évolution des cadres de santé », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n° 4, p. 81-99.

DRUCKER P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper.

DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V. (2015), *Sociologie des professions*, 4^e éd., Paris, Armand Colin.

DUJARIER M.-A. (2006), « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1, p. 129-136.

EYRAUD C. (2013), *Le capitalisme au cœur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

GAUDRIAULT R. (1949), *L'organisation des travaux administratifs*, Paris, Delmas.

GÉLINIER O. (1968), *Direction participative par objectifs*, Puteaux, Hommes et techniques.

GERVAIS J. (2019), *L'impératif managérial. Désirs privés et devoirs publics d'un grand corps d'État*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

GHEORGHIU M. D., MOATTY F. (2013), *L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail*, Rueil-Malmaison, Liaisons, [Noisy-le-Grand], Centre d'études de l'emploi.

GREENAN N., HAMON-CHOLET S., UGHETTO P. (dir.) (2016), *Salariés du public, salariés du privé face aux changements*, Paris, L'Harmattan.

GRIMAND A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999), « L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 32, p. 108-126.

GUILLEMOT D., JEANNOT G. (2013), « Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 1, p. 83-110.

JUVEN P.-A. (2016), *Une santé qui compte ? Les coûts et les tarifs controversés de l'hôpital public*, Paris, Presses universitaires de France.

LE LIDEC P. (2011), « La décentralisation, la structure de financement et les jeux de transfert de l'impopularité en France », in Bezes P., Siné A. (dir.), *Gouverner (par) les finances publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 149-192.

LORENZ E., VALEYRE A. (2005), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 91-105.

MARTIN P. (2016), *Les métamorphoses de l'assurance maladie. Conversion managériale et nouveau gouvernement des pauvres*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

NOCENTI B. (2019), *Métamorphoses de l'État productiviste : le management public du for-disme au néolibéralisme, saisi à partir de ses savoirs de gouvernement*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 7.

PAGÈS M., GAULEJAC V. DE, BONETTI M., DESCENDRE D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, Presses universitaires de France.

PIERRU F. (2013), « Les mandarins à l'assaut de l'usine à soins. Bureaucratisation néolibérale de l'hôpital français et mobilisation de l'élite hospitalo-universitaire », in Hibou B. (dir.), *La bureaucratization néolibérale*, Paris, La Découverte, p. 203-230.

PIERRU F., ROLLAND C. (2016), « *Bringing the Health Care State Back in*. Les embarras politiques d'une intégration par fusion : le cas des Agences régionales de santé », *Revue française de science politique*, vol. 66, n° 3-4, p. 483-506.

PILLON J.-M. (2017), *Pôle emploi. Gérer le chômage de masse*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

PINEY C. (2015), *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres ? Le cas d'une grande administration publique*, Thèse de doctorat en ergonomie, Cnam.

SIBLOT Y. (2006), *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Paris, Presses de Sciences Po.

SPIRE A. (2015), « Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012) », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, p. 20-38.

SZARLEJ-LIGNER M. (2016), « Les résistances des agents de l'inspection du travail à la reddition de comptes (1980-2013) », *Revue française d'administration publique*, n° 160, p. 1139-1153.

TERSSAC G. DE (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in Terssac G. de (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 121-134.

VINCENT F. (2021), « Rationaliser la gestion par le temps. L'autre histoire de l'hôpital public », *Sociologie du travail* [en ligne], vol. 63, n° 2. <https://doi.org/10.4000/sdt.39405>

WEBER M. (2015), *La domination*, Paris, La Découverte.

WOMACK J. P., JONES D. T., ROOS D. (1990), *The Machine That Changed the World*, New York, Rawson associates.

ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence*, Rueil-Malmaison, Liaisons.

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

ENCADRÉ 1

Les PcsPP : des CSP adaptées à l'analyse des organisations et à la comparaison public-privé

Le niveau regroupé de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles (PCS) s'avère ici peu adapté : les « professions intermédiaires » et les « cadres et professions supérieures » agrègent des agent-es très inséré-es dans des organisations hiérarchisées et des professions jouissant d'une forte autonomie collective, extrêmement éloignées en matière d'organisation du travail et d'outils de gestion. Or leurs proportions sont très différentes entre administrations et entreprises. Nous avons donc codé des CSP et des regroupements de professions visant à faciliter la comparaison entre public et privé (PcsPP). Documentation disponible sur <https://github.com/BriceNocenti/pcspp>, package R permettant de coder les PcsPP à partir de la PCS à quatre chiffres. Les catégories détaillées sont utilisées dans les tableaux 3, 4 et 7. Au niveau agrégé, nous distinguons les catégories suivantes :

- **Cols blancs** : il s'agit de l'ensemble des métiers qualifiés des entreprises et des administrations dévolus à des tâches d'organisation, de commandement, de gestion, de conception et de vente.
 - **Cadres** : le groupe des cadres au sens strict comprend les cols blancs du niveau de qualification supérieur. Son cœur est composé des CSP 33-Cadres de la fonction publique, 37-Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise et 38-Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise. Selon les recommandations du Conseil national de l'information statistique (Cnis) pour les classes d'emploi (AMOSSÉ *et al.*, 2019), nous ajoutons plusieurs professions intermédiaires du public de catégorie A et apparentées du point de vue du diplôme et/ou du salaire : cadres de santé, du social, de l'armée.
 - **Cols blancs subalternes (CBS)** : ce sont les pendants des cadres au niveau de qualification inférieur : agents de maîtrise, techniciens, professions intermédiaires administratives et commerciales (CSP 45 à 48, anciens « cadres moyens » de la nomenclature de 1954).
- **Professions organisées** : elles désignent les métiers les plus reconnus et les plus encadrés juridiquement, généralement soumis à une stricte condition de diplôme : médecins, infirmières, enseignant-es ou encore journalistes (soit l'essentiel des CSP 31, 34, 35, 42 et 43).
- **Exécutant-es** : nous conservons ici les groupes socioprofessionnels habituels, **Ouvriers et Employées**.

ENCADRÉ 2

Comment délimiter les types d'employeurs¹ ?

Une difficulté est d'identifier des types d'employeurs stables (DGAFP, 2001). Pour les éditions 2013 et 2019 de l'enquête *Conditions de travail*, la seule information disponible est la déclaration des salarié·es, de bonne qualité et en partie basée sur une sélection préalable des sous-échantillons. Pour l'enquête 2005, nous avons cherché à délimiter la population la plus similaire possible, en partant d'une déclaration des enquêté·es établie selon d'autres modalités, mais en la corrigeant à partir de la catégorie juridique SIRENE – notamment quand, dans le secteur public, les répartitions par professions, effectuées selon le même codage dans l'enquête *Emploi* 2012, s'avéraient éloignées (l'édition 2005 de *Conditions de travail* était adossée à l'enquête *Emploi*). Nous avons identifié les catégories d'employeurs suivantes :

- **Administrations publiques** : l'ensemble des agent·es des employeurs de droit public et de leurs établissements non soumis au droit commercial. Il s'agit principalement de fonctionnaires (76 % en 2013), mais également de contractuel·les à durée déterminée (16 %) ou de personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) de droit privé (10 %). Par exemple, Pôle emploi est un établissement public administratif dont la plupart des salarié·es ont un contrat de droit privé. Notre champ est donc plus large que celui de la fonction publique au sens strict.
- **État** : personnes se déclarant « salarié de l'État (ministères, établissements publics administratifs nationaux, établissements publics d'enseignement...) ».
- **Hôpitaux publics** : personnes se déclarant « salarié d'un hôpital public » ou « du secteur public social et médico-social ». Nous incluons le secteur médico-social rattaché aux départements car son personnel appartient pour une large part à la fonction publique hospitalière.
- **Collectivités locales** : personnes se déclarant « salarié d'une collectivité territoriale (régions, départements, communes, OPHLM [offices publics d'HLM], établissements publics administratifs des collectivités...) ».
- **Entreprises (privées et publiques)** : personnes se déclarant « salarié d'une entreprise, d'un artisan, d'une association (hors secteur public social et médico-social) » ou « salarié d'un établissement de santé privé (à but lucratif ou non lucratif) ». Les entreprises publiques comme EDF (Électricité de France), SNCF (Société nationale des chemins

1. Pour les éditions 2013 et 2019, même la version de l'enquête disponible au Centre sécurisé d'accès aux données (CASD) ne permet pas d'accéder au numéro SIRET (système d'identification du répertoire des établissements) des établissements de moins de 10 salarié·es : il est donc impossible d'utiliser la catégorie juridique SIRENE (Système informatique pour le répertoire des entreprises et des établissements) de l'employeur, qui fournirait pourtant un codage de meilleure qualité que la déclaration des salarié·es. En 2019, parmi les établissements de plus de 10 salarié·es, la variation entre le codage à partir des déclarations et le codage à partir de SIRENE s'avère toutefois minime, de l'ordre de moins de deux points de pourcentage. Une exception toutefois : environ 10 % de celles et ceux qui déclarent travailler pour l'État, essentiellement parmi le personnel des établissements d'enseignement, sont en fait rémunéré·es par la commune, le département ou la région. Ce phénomène, dû à une ambiguïté objective sur la désignation de l'employeur, réduit marginalement la part moyenne des personnes recevant des objectifs chiffrés ou travaillant en *lean management* dans l'État. Mais cela n'a pas de conséquences sur l'analyse : avec les deux codages, nous parvenons aux mêmes conclusions sur la répartition des formes d'organisations.

de fer français) ou La Poste sont incluses quel que soit leur statut : société anonyme, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), etc. J'utilise parfois l'expression de « secteur marchand » par opposition au secteur administratif, mais notons que le secteur privé associatif fait partie du champ et est le plus souvent classé parmi les PME. Les grandes entreprises (GE) désignent les sociétés de 500 salarié·es ou plus (déclaration des enquêté·es : effectifs SIRENE non fournis après 2005).

- **Grandes entreprises de services (GES)** : les salarié·es des grandes entreprises du secteur tertiaire. Selon la Nomenclature d'activités française (NAF), en 2019, 25 % de ces GES relèvent du secteur du commerce, 16 % de celui de la logistique, 15 % des services aux entreprises, 13 % du secteur financier, 14 % du secteur de l'action sociale et de la santé hors cliniques privées, 9 % du secteur informatique et des télécommunications.
- **Cliniques privées** : elles sont présentes dans les analyses portant sur une seule année, mais pas dans les graphiques retraçant des évolutions du fait de la difficulté à les isoler en 2005 (elles apparaissent alors dans le total mais pas parmi les GES ou les PME, afin que la forte spécificité du secteur hospitalier ne fausse pas les comparaisons).
- **Grande industrie (GI)** : elle regroupe les salarié·es des grandes entreprises du secteur industriel en fonction du codage NAF.
- **Petites et moyennes entreprises (PME)** : sociétés de moins de 500 salarié·es.
- **Autres** : le total inclut un résidu composé des entreprises de taille inconnue, des entreprises agricoles et des grandes entreprises de la construction, difficiles à classer selon la dichotomie industrie/tertiaire.

NOTES DE LECTURE

Médecins légistes. Une enquête sociologique

Romain Juston Morival

Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2020, 226 p.

*Lu par Christine Hamelin**

Comment les preuves médico-légales sont-elles produites ? C'est la question qui est au cœur de l'ouvrage de Romain Juston Morival, issu d'une thèse de doctorat en sociologie et qui nous propose de pousser la porte des services de médecine légale pour découvrir le quotidien de l'activité des médecins légistes. À partir du modèle conceptuel de la « co-production » développé par Sheila Jasanoff¹, le travail d'expertise médicale est ici saisi sous l'angle des articulations entre la science et le droit, la médecine et la justice. L'enquête sur laquelle s'appuie l'étude des pratiques professionnelles des médecins-expert·es est restituée de manière détaillée dans trois annexes méthodologiques qui exposent chacune les différents rôles tenus par le sociologue sur ce terrain particulier, tantôt « sociologue en blouse » (dans une unité médico-judiciaire en présence de victimes vivantes), « sociologue en charlotte » (en institut médico-légal au moment des autopsies) ou « sociologue sans la robe » (dans le service de traitement en temps réel du parquet d'un tribunal²). Alliant entretiens approfondis auprès de médecins légistes (55) et de magistrat·es (15) et observations directes des activités médico-légales (une trentaine d'autopsies, une centaine de consultations, une semaine dans une permanence téléphonique du parquet), l'enquête couvre toute la chaîne d'expertise, qui va de la salle d'autopsie ou de consultation jusqu'au tribunal.

Dans un premier chapitre, l'auteur met en lumière la lente et ambivalente structuration au cours de l'histoire de la profession de médecin légiste, groupe professionnel tardivement constitué sur la base d'une pratique pourtant très ancienne, situé à l'intersection de la médecine et de la justice. L'auteur y montre comment la définition du métier a longtemps oscillé entre deux modèles : celui du ou de la médecin-expert·e occasionnel·le (médecin exerçant principalement dans sa spécialité d'origine ou en médecine générale et pouvant être sollicité·e pour des expertises par la justice) et celui du ou de la légiste (professionnel·le de la médecine légale). Avec l'ancrage progressif de la médecine légale dans l'univers hospitalier, la montée en puissance

* Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Laboratoire Printemps (CNRS/UVSQ), Ined (UR4).

1. Voir notamment, Jasanoff S. (2013), *Le droit et la science en action*, traduction et présentation O. Leclerc, Paris, Dalloz.

2. Il s'agit d'une permanence téléphonique au cours de laquelle les magistrat·es assurent le traitement en temps réel des procédures pénales, notamment à partir des données médico-légales.

de la médecine légale du vivant qui accroît le domaine de compétences des légistes à partir du début des années 1980, la mise en œuvre de la réforme de 2010 proposant une nouvelle organisation de la médecine légale, et la création récente (2017) d'une spécialité pouvant être choisie par les étudiant-es à l'internat, c'est le second modèle, celui d'une spécialité médicale à part entière, qui tend à s'installer.

Cette tension entre expertise judiciaire et spécialité médicale vient éclairer l'hétérogénéité des profils et des carrières des médecins légistes actuellement en exercice dont le deuxième chapitre rend compte. L'analyse du processus de socialisation professionnelle, qui recouvre une pluralité d'ajustements possibles entre formation médicale d'origine et apprentissage du travail d'expertise, conduit l'auteur à identifier deux figures professionnelles archétypiques qui seront opérantes tout au long de la démonstration : celle du « bon expert » (médecin « converti » à l'expertise judiciaire se voyant comme bras droit technique du juge) et celle du « bon médecin » (resté proche de la pratique médicale et de sa spécialité d'origine et n'ayant pas renoncé à une logique de soin dans l'activité d'expertise).

Les deux chapitres suivants nous font pénétrer au cœur des services de médecine légale et du travail qui y est réalisé. Qu'il s'agisse des mort-es ou des vivant-es, de la thanatologie (chapitre 3) ou de la médecine légale clinique (chapitre 4), dans les deux cas, la restitution du travail d'expertise se présente sous la forme d'un rapport ou d'un certificat qui sera ensuite communiqué à la justice. Les médecins légistes produisent, à partir de protocoles scientifiques et juridiques précis, une expertise technique basée sur des compétences médicales pointues, dans l'objectif de déterminer la cause de la mort dans un cas ou d'évaluer, dans l'autre cas, en jours d'incapacité totale de travail (ITT), la gêne fonctionnelle et psychologique³ occasionnée par les violences subies.

Au-delà de ce cadre formel et des aspects strictement techniques du métier, l'ouvrage dévoile la complexité de l'exercice et l'hétérogénéité des expertises. Cette variabilité des pratiques et des avis rendus, en particulier dans l'évaluation des ITT, est connue et discutée par les légistes eux/elles-mêmes. L'apport de l'analyse sociologique est ici de mettre au jour les éléments qui viennent l'expliquer. Ainsi, la manière de mener l'examen médical en lui-même (ce qui est observé, ce qui est mesuré) peut varier selon la spécialité d'origine du ou de la médecin mais également selon que le ou la légiste s'intéresse de plus ou moins près aux données de l'enquête (*via* la lecture des procès-verbaux de police ou en sollicitant le récit des faits auprès des officiers de police judiciaire qui assistent aux autopsies). La propension des médecins à prendre en considération le « RP » (pour retentissement psychologique) et à porter attention au récit de la victime, à l'encourager ou pas, diffère également fortement selon le degré de sollicitude médicale et la conception que le ou la médecin se fait de la consultation médico-légale, certain-es s'en tenant à des évaluations scientifico-médicales alors que d'autres privilégient l'horizon judiciaire dans l'écriture de leurs rapports,

3. Depuis le début des années 2010, le retentissement psychologique doit être pris en compte en parallèle de l'évaluation somatique.

s'avançant même parfois sur le terrain de la qualification des faits. Ces différents « régimes d'expertise » apparaissent en outre liés aux profils sociaux des victimes et aux interactions durant les consultations médico-légales.

En effet, à côté des registres du droit et de la science, l'enquête révèle un autre cadre de référence : celui des classements sociaux ordinaires et des jugements de valeur. Bien que les médecins légistes soient formés à exercer en toute neutralité, les considérations essentialisantes, voire discriminatoires, à propos des victimes ne semblent pas rares et sont frappantes à la lecture de l'ouvrage. Comme le souligne l'auteur, le caractère éminemment moralisant et normatif de certains propos constitue une violence supplémentaire infligée aux victimes. L'évaluation du retentissement psychologique des agressions subies apparaît particulièrement propice à ce type de positionnement, comme l'illustre le cas de cette médecin légiste qui incite la victime d'une agression sexuelle à entamer « un travail » sur elle-même pour gérer « sa culpabilité » ou encore, quand elle répète aux victimes de coups de la part de leur conjoint qu'en matière de « violences conjugales, il faut être deux. Un qui aime taper et un qui aime se faire taper » (p. 103). Ces considérations peuvent contribuer à réduire le nombre de jours d'ITT (comme pour cet homme suspecté d'exagérer sa douleur et de vouloir faire un usage stratégique de l'expertise) ou, à l'inverse, à les augmenter (comme pour cette femme qui a reçu un coup de poing dans la poitrine et pour laquelle le médecin ajoute deux jours d'ITT car « le sein, c'est important pour une femme » [p. 102]). L'auteur expose avec force ces éléments, que seule l'observation sociologique directe pouvait mettre au jour. Une analyse plus systématique des interactions engagées dans le travail d'expertise en termes de rapports sociaux, notamment de genre, de classe sociale et d'assignation ethno-raciale, aurait cependant permis de mieux mesurer le poids de ces jugements et classements sociaux dans la production des avis médico-légaux.

Cette question se pose d'autant plus que l'on comprend à la lecture du dernier chapitre, consacré à l'observation d'un service de traitement en temps réel des affaires judiciaires, le rôle clef des rapports médico-légaux dans la qualification des faits. Dans un contexte de restrictions budgétaires et d'accélération du temps judiciaire, les magistrat-es travaillent en flux tendu, prennent des décisions rapidement et au téléphone, ce qui favorise une utilisation routinière, voire automatique, des données médico-légales, leur conférant une influence considérable en bout de chaîne sur l'orientation des décisions judiciaires.

En définitive, au terme d'une enquête de terrain très riche et d'une mise en dialogue fructueuse entre sociologie médicale et sociologies des sciences et du droit tout au long de la démonstration, l'ouvrage de Romain Juston Morival représente une contribution majeure à la compréhension de la fabrique des preuves médico-légales et du travail d'expertise qu'elle suppose. Le dosage à géométrie variable entre science et droit sur lequel repose la (co)production de la vérité judiciaire méritera d'être à nouveau investigué dans les prochaines années, notamment du fait de l'arrivée très récente (en 2021) sur le marché de l'emploi des premier-es étudiant-es diplômé-es du troisième cycle de médecine légale.

Deux millions de travailleurs et des poussières. L’avenir des emplois du nettoyage dans une société juste

François-Xavier Devetter, Julie Valentin

Paris, Les Petits Matins, 2021, 155 p.

*Lu par Cristina Nizzoli**

« Sale boulot » par excellence, le nettoyage n’attire qu’exceptionnellement l’attention des chercheurs et de l’opinion publique. S’y intéresser revient en effet à élucider des phénomènes considérés comme peu représentatifs des dynamiques du monde du travail contemporain et comme socialement marginaux puisqu’en lien avec la saleté et une main-d’œuvre fortement invisibilisée. On parle ici de femmes, issues de classes populaires, souvent racisées. Comment imaginer que les emplois qu’elles occupent soient pensés comme emblématiques des dynamiques du monde du travail contemporain ? François-Xavier Devetter et Julie Valentin – économistes spécialistes des métiers des services à la personne, des bas salaires et de la sous-traitance – l’ont fait. Ainsi, l’un des principaux mérites de l’ouvrage *Deux millions de travailleurs et des poussières* est d’avoir placé les emplois du nettoyage au centre d’une démonstration ambitieuse qui intègre une analyse fine des dynamiques de l’emploi au sein d’un raisonnement plus large sur la construction d’une société « pleinement démocratique et égalitaire » (p. 148).

L’ouvrage s’appuie sur des données à la fois quantitatives (statistiques et enquêtes de la Dares¹ et de l’Insee²) et qualitatives (notamment une enquête dans les collèges). Le premier chapitre pose les bases pour comprendre les évolutions de l’emploi non qualifié depuis trente ans en soulignant notamment la place prépondérante des emplois du nettoyage. Les emplois à bas salaires et aux conditions de travail les plus dégradées restent nombreux et, au moins pour une partie d’entre eux, continuent à croître en nombre et en proportion. Alors que cette situation nous est souvent décrite comme inéluctable, l’auteur et l’autrice de l’ouvrage s’attellent à démontrer qu’elle ne l’est pas. Il s’agit plus précisément de contrer le discours selon lequel rien ne peut être fait pour améliorer ces emplois puisque « on aurait tout essayé » par une démonstration qui met en avant : 1) la faible mécanisation des emplois du nettoyage ; 2) l’impossibilité

* Institut de recherches économiques et sociales (Ires).

1. Direction de l’animation de la recherche, des études et des statistiques.

2. Institut national de la statistique et des études économiques.

de les délocaliser ; 3) le fait que le nettoyage constitue une activité essentielle à toute organisation. De ce fait, « l'argument selon lequel chercher à les améliorer pousserait à les faire disparaître ne tient pas » (p. 32).

L'auteur et l'autrice reviennent sur le rôle que joue l'État dans le processus de dégradation de ces emplois à travers trois dynamiques principales. La première a trait à la compétence de l'État en matière de fixation du salaire minimum de croissance (Smic) dans un contexte où ce dernier détermine à la fois le niveau du salaire minimum conventionnel et l'ensemble des grilles de salaires de ces métiers. Deuxième dynamique, les pouvoirs publics peuvent agir d'une manière plus directe en tant qu'employeurs d'agents et d'agentes de propreté, mais aussi en tant que donneurs d'ordre dans le cadre d'une commande publique auprès de prestataires de services du secteur de la propreté (externalisation) ou encore en tant que financeurs du service ou de l'emploi par des aides versées aux particuliers-employeurs. « Ces dépenses publiques (y compris sous forme d'allocations) ne sont pas seulement un moyen de soutenir une "demande", elles apparaissent également comme des déterminants fondamentaux des niveaux de rémunération que les "clients" peuvent consentir aux salariés concernés » (p. 33). Enfin, troisième dynamique, l'État complète les rémunérations des salarié·es par la prime d'activité et soutient les entreprises du secteur à travers les allègements de cotisations sociales et les aides diverses à l'emploi.

Avec le deuxième chapitre, on se déplace du côté des salarié·es du nettoyage et de leur travail à travers une réflexion indispensable sur la valeur travail et les enjeux liés à la rémunération. Un constat important est tiré : la forte pénibilité des conditions de travail ne donne pas lieu à une compensation. Les horaires de travail éclatés s'accompagnent d'une importante pénibilité physique et d'un manque de reconnaissance du travail. Les travailleur·ses du secteur sont parmi les plus exposé·es aux maladies professionnelles, ces dernières pouvant conduire à des licenciements pour inaptitude physique. Si ces dynamiques sont relativement bien connues des expert·es du nettoyage (chercheur·ses, syndicalistes et décideur·ses publiques), le fait que l'auteur et l'autrice analysent des éléments comme la rémunération, le « cumul des pénibilités » ou encore la précarité du statut d'emploi, leur permet d'apporter un éclairage fécond sur ce qu'est un emploi (in)décent. Dans un tel contexte, l'externalisation³ est clairement considérée comme un « facteur nettement aggravant » (p. 51). La démarche comparative – entre des agent·es de service fonctionnaires et des salarié·es en sous-traitance de la branche de la propreté – s'avère alors heuristique pour démontrer point par point l'inconsistance de la thèse selon laquelle l'externalisation serait inévitable.

Le troisième chapitre prolonge ce raisonnement en expliquant tout d'abord que pour que le processus d'externalisation soit rentable économiquement pour le donneur d'ordre, le volume d'heures externalisées doit être réduit. Ainsi, contrairement à ce que

3. L'externalisation implique la présence de trois acteurs : l'entreprise de nettoyage, ses salarié·es et le donneur d'ordre. L'une des spécificités de ce système tient au fait que les salarié·es de l'entreprise de nettoyage opèrent sur les lieux de travail du donneur d'ordre.

l'on a l'habitude d'entendre, « l'externalisation serait moins une façon d'optimiser les coûts qu'un moyen de diminuer le volume de travail. Le surcoût de l'intermédiation est payé, en quelque sorte, par une dégradation des conditions d'emploi et de la qualité du service » (p. 78). L'un des effets de l'externalisation d'une prestation de service comme la propreté est l'« externalisation des coûts sociaux » pour laquelle l'État joue un rôle déterminant. Ainsi, alors que les salaires représentent environ le même niveau de dépenses pour un employeur privé ou public, la contribution patronale est plus faible dans le privé, qui bénéficie d'allègements généraux de cotisations qui ne s'appliquent pas au secteur public. Or, au titre des allègements, l'État compense les cotisations patronales non versées, ce qui constitue un manque à gagner pour les finances publiques. Pour reprendre les mots de l'auteur et de l'autrice : « Cette "économie" sur le prix du travail correspond à un surcoût direct pour les caisses de sécurité sociale et les finances publiques » (p. 79).

Ce que l'externalisation « fait » au travail est l'objet du quatrième chapitre. Ici, l'on revient sur la tendance à l'intensification du travail qui est la conséquence directe de la réduction du volume d'heures affectées au nettoyage. Il est aussi question d'un abaissement des exigences qui se traduit par une diminution de la qualité du service fourni, source de souffrance au travail pour des salarié·es empêché·es de fournir un travail bien fait. L'intensification s'accompagne également d'une perte d'autonomie dans le travail (liée à la taylorisation des tâches) et d'isolement, caractéristique du quotidien de ces salarié·es obligé·es de travailler à des horaires où on ne les voit pas.

Mais pourquoi donc externaliser ? L'avant-dernier et cinquième chapitre de l'ouvrage s'intéresse aux quatre mécanismes permettant d'expliquer le succès de ce système. Le premier, d'ordre idéologique, s'appuie sur deux idées fondamentales à savoir, « les bienfaits de la concurrence » et la nécessité de se recentrer sur son cœur de métier, principe qui fonde la non-centralité de la propreté et sa mise aux marges. Les profits occasionnés par l'externalisation étant importants, le deuxième mécanisme identifié est le pouvoir des lobbys, qui influencent de manière directe les décideur·ses publiques. Le troisième mécanisme a trait aux décisions qui s'appuient sur des « formes étonnantes de rationalité » (p. 116) dont l'ouvrage donne de très nombreux exemples⁴. Le quatrième mécanisme enfin concerne ce que l'auteur et l'autrice nomment « une irresponsabilité sociale » dans la mesure où nombre d'employeurs refusent d'assumer leurs devoirs dans un contexte où – et l'ouvrage le démontre très bien – les coûts de la pénibilité et du vieillissement de cette population de travailleur·ses sont renvoyés en dehors de l'organisation, grâce à l'externalisation (p. 118).

L'ouvrage se termine avec des propositions d'amélioration de ces emplois du bas de l'échelle. Parmi les pistes évoquées, citons l'inclusion des travailleur·ses du nettoyage dans la communauté de travail des donneurs d'ordre tant sur le plan juridique

4. L'auteur et l'autrice font référence à des mécanismes qu'il et elle considèrent comme psychologiques : pour un gestionnaire d'entreprise, dépenser un euro de masse salariale dans les services de nettoyage représente une dépense importante, alors qu'un euro de consommation intermédiaire (pour payer un service de propreté auprès d'un sous-traitant) constitue une menue dépense.

que fonctionnel (horaires en journée par exemple) ; la ré-internalisation de l'activité de nettoyage ; l'instauration de dynamiques permettant de sortir de l'isolement ou encore la création de postes plus polyvalents permettant d'associer aux tâches de nettoyage des activités plus relationnelles moins marquées socialement⁵.

Rigoureux dans sa démonstration et accessible à un public de non-spécialistes, cet ouvrage constitue un outil d'analyse indispensable pour un large éventail d'acteur·rices. Outre la sphère de la recherche, on pense notamment aux acteur·rices de l'action publique, mais aussi à tou·tes les responsables d'organisations syndicales souhaitant repenser des stratégies en mesure de représenter les travailleur·ses du bas de l'échelle au-delà du seul secteur du nettoyage.

5. Il s'agit de faire en sorte que les agent·es de nettoyage soient intégrés à la communauté de travail. Par exemple en reconnaissant le rôle éducatif des agent·es territoriales comme les Atsem (agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles) notamment lors des temps de restauration.

1971-2021. Retour sur 50 ans de formation professionnelle

Didier Gelot, Djamel Teskouk

Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2021, 179 p.

*Lu par Emmanuel Quenson**

Rares sont les ouvrages consacrés à la formation professionnelle. Cette réalité interroge d'autant plus que ce domaine d'activité est l'objet de nombreuses réformes depuis plus d'une vingtaine d'années où chaque gouvernement l'érige systématiquement, en début de mandature, en problème social, économique et politique auquel il est nécessaire d'apporter des réponses appropriées. Dans ce contexte, l'ouvrage de Didier Gélot et de Djamel Teskouk est bienvenu dans la mesure où il propose d'examiner sur un temps long – de la loi du 16 juillet 1971 relative à « la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente », votée dans le prolongement des accords de Grenelle de juillet 1968, à la dernière loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » – les ruptures et les continuités définissant le système de formation des adultes. Les parcours respectifs des auteurs leur permettent de porter des regards complémentaires sur les transformations de la formation professionnelle. Djamel Teskouk les a vécues de l'intérieur puisqu'il a été conseiller confédéral de la Confédération générale du travail (CGT) en charge de la formation professionnelle. Économiste, Didier Gélot est un fin analyste de la formation professionnelle et de l'emploi et auteur de nombreux articles sur ces sujets.

L'ouvrage est organisé en quatre chapitres qui apportent chacun des éclairages et des interprétations sur la formation professionnelle et les principales évolutions qui la caractérisent. Le premier d'entre eux constate à regret que l'un des possibles de la formation professionnelle, qui consistait à concilier objectifs économiques et intentions émancipatrices, a échoué puisqu'il a été décidé de l'arrimer aux entreprises en obligeant celles-ci à la financer. Il résulte du choix de privilégier le financement par rapport aux résultats que l'accès des salariés à la formation dépend surtout des cycles et des orientations économiques des entreprises, et de leurs choix organisationnels et technologiques. De fait, les auteurs, à la suite d'autres, observent que la formation, présentée comme une « deuxième chance » pour des adultes sortis prématurément du système éducatif, redouble bien souvent les inégalités sociales et professionnelles. Les salariés moins formés, moins qualifiés et travaillant dans les petites entreprises

* Université d'Évry-Paris Saclay, CPN/TEPP.

sont nettement perdants par rapport aux salariés dont les niveaux de diplôme et de qualification sont supérieurs, et dont l'emploi se situe dans les structures productives de taille plus importante. Non seulement la formation professionnelle ne réussit pas à atténuer les inégalités, mais elle les redouble. Cette situation pose inéluctablement des questions en termes de cohésion sociale, dans un pays où le système scolaire parvient difficilement à réaliser l'émancipation des enfants des milieux populaires dont les perspectives de mobilité ont tendance à stagner sous les effets des crises successives et des mutations de l'emploi et du travail.

Le deuxième chapitre revient sur les réformes qui se sont succédé de 1971 à 2009 pour en examiner l'esprit et certaines conséquences. Les auteurs prennent le parti de traiter globalement cette période pour en souligner une continuité forte : l'abandon progressif du volet éducatif de la formation et du développement culturel et citoyen pour privilégier une visée de plus en plus « utilitariste ». Leur ambition est peut-être ici démesurée dans la mesure où elle cherche à traiter ces quelque quarante années de transformations en un seul bloc. Un autre découpage de la réalité aurait certainement été possible, mettant en exergue deux périodes distinctes. Ainsi, de la loi de 1971 à la fin des années 1980, la formation dans les entreprises connaît un certain développement qui n'est d'ailleurs pas aussi important qu'attendu. Le congé de formation, présenté comme une nouvelle liberté pour les salariés, peine à se développer. Les entreprises, la plupart du temps les plus grandes et les plus modernes, qui formaient leurs personnels avant la loi, continuent à le faire en fonction de leurs intérêts économiques. La vision à l'œuvre est celle d'une formation servant à adapter les salariés estimés indispensables au système productif durant ces années de crise. Les formations sont massives et collectives – un marché de la formation s'organise progressivement –, mais elles concernent majoritairement les salariés les plus qualifiés. C'est à partir de l'apparition de la « démarche compétences » au cours des années 1990 qu'une rupture d'ampleur s'opère, dont les conséquences vont impacter jusqu'à aujourd'hui les domaines de la formation et de l'emploi, mais également ceux de la formation initiale, des diplômes et de l'enseignement supérieur. Cette période cruciale aurait pu faire l'objet d'une partie spécifique de l'ouvrage. En effet, cette logique, promue par le patronat dans une perspective d'accroissement des performances des salariés, bouleverse les finalités de la formation professionnelle. Bien que dénuée d'une définition juridique précise, la compétence modifie les conditions de reconnaissance de la qualification des salariés qui en devient moins assurée, plus aléatoire et individuelle, parce que moins objectivée par le diplôme, l'expérience professionnelle et la formation professionnelle. Peu à peu, l'individu devient responsable de ses compétences et du parcours qu'il se construit pour en attester la possession. Ce mouvement de responsabilisation individuelle des salariés à l'égard de la construction de leur parcours pour maintenir leur « employabilité » nous semble prendre ses origines au cours des années 1990, ce qui aurait certainement mérité un chapitre à part entière pour bien en montrer les diverses conséquences que sont la validation des acquis de l'expérience (VAE) issue de la loi de modernisation sociale de 2002, le droit individuel à la formation (DIF) créé en 2004 et l'apparition en 2009

d'un nouveau droit à l'information, à l'orientation et à la qualification professionnelle. Reste que l'influence des recommandations de l'Union européenne (UE) sur les textes régissant le système d'enseignement et de formation en France est relativement absente de l'analyse produite par les auteurs. Là aussi, des liens auraient pu être établis entre la stratégie défendue par l'UE qui consiste à faire de l'Europe la première « économie de la connaissance » dans le monde et la manière dont l'État français s'en est saisi pour restructurer en profondeur le système de formation initiale et continue, et tenter d'élever le niveau de formation de la population en poursuivant différents objectifs mettant l'emploi au cœur des réformes.

Le troisième chapitre s'attache à montrer la proximité des deux dernières réformes de la formation professionnelle de 2014 et de 2018. Si le recul manque encore pour interpréter en détail les conséquences de la dernière d'entre elles, les auteurs s'autorisent à dresser quelques constats et conséquences possibles à son sujet. Ainsi, ils notent qu'une même filiation unit ces deux lois : celle de considérer que les salariés doivent disposer de droits attachés à leur propre personne indépendamment de leur statut salarial afin de les prémunir contre un marché du travail présenté comme de plus en plus incertain. Pour ce faire, de nouveaux droits apparaissent. Ils sont censés « sécuriser » les salariés et les aider à construire leur parcours d'emploi : conseil en évolution professionnelle (CEP), compte personnel de formation (CPF). Ces dispositifs sont sous-tendus par plusieurs logiques. La marchandisation de la formation est pointée par les auteurs à travers la monétisation du CPF qui montre le passage d'un système de mutualisation à un système de capitalisation, et le rapprochement qui s'est opéré entre le domaine de la formation et celui de la consommation où les produits et services de formation s'échangent entre producteurs et consommateurs. C'est une même logique qui anime la désintermédiation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi effectué par les opérateurs publics de placement. Cependant, l'information des salariés sur la formation n'est pas examinée en tant que dimension constitutive du processus d'individualisation de la formation dans l'analyse produite par Didier Gelot et de Djamel Teskouk. On peut le regretter tant la préoccupation d'informer pour former est présente dès les mois suivant la loi de 1971, notamment pour faire la promotion du congé de formation dans les entreprises, et auprès des organisations syndicales et des salariés. De plus, l'importance accordée à l'information sur la formation n'a eu de cesse de croître depuis les dernières lois qui mettent en avant la figure d'un individu qui doit se protéger des aléas de l'emploi en usant d'une multitude de droits au sujet desquels il est sommé de s'informer. Une autre limite de cette partie de l'ouvrage concerne l'évaluation de la qualité des prestations des organismes de formation (label qualité Qualiopi). Celle-ci aurait pu être interprétée en complément de la précédente pour souligner en quoi elle est une condition nécessaire à la consommation de formations par des individus à la recherche d'une construction raisonnée et maîtrisée de leurs parcours.

Le quatrième et dernier chapitre de cet ouvrage fait des propositions pour transformer le système de formation. D'emblée, les auteurs considèrent que celui-ci

nécessite une refondation d'ensemble plutôt qu'une simple amélioration afin d'extraire la formation des logiques de marchandisation. De leur point de vue, la question essentielle est celle de la qualification des salariés, quelles que soient leurs caractéristiques sociales et professionnelles, qui doit être adaptée de manière « continue » pour reprendre le terme inscrit dans la loi de 1971. Pour démocratiser davantage l'accès des adultes à la formation et faire que celle-ci participe, à son échelle, à la résolution des questions sociales et professionnelles qui se posent actuellement, il serait nécessaire de construire un nouveau système où les pouvoirs de décision seraient équitablement répartis entre l'État, les entreprises, les organisations syndicales et les salariés. Celui-ci ne devrait pas se limiter à la formation des adultes puisqu'il inclurait l'apprentissage repensé au sein d'une structure nationale regroupant toutes les institutions de formation initiale dans le but de limiter les effets de concurrence entre les voies de formation. Les orientations de la formation des adultes devraient être décidées quant à elles au sein d'un « service public national de la formation professionnelle », distinct de la structure précédente, s'appuyant sur des organismes historiques de la formation des adultes que sont l' Afpa¹, le Cnam² et les Greta³. Cette refonte profonde du système nécessiterait enfin, et peut-être surtout, de nouveaux droits pour les salariés leur permettant d'accéder tout au long de leur vie à des actions d'éducation et de formation longues pour qu'ils maîtrisent les évolutions de leur métier, qu'ils puissent faire face aux reconversions professionnelles, qu'ils accèdent à des diplômes, etc.

Par son souci de synthétiser les principales transformations de la formation professionnelle depuis plus de cinquante ans, cet ouvrage s'adresse autant à des spécialistes de la formation et de l'emploi qu'à un public plus large qui considère qu'il est essentiel de revisiter la complexité du passé pour comprendre comment le présent s'est construit. Son ambition programmatique rappelle que le domaine de la formation, souvent résumé à des dispositifs et à des méthodes, est un sujet éminemment politique, dont certaines orientations peuvent nuire à la cohésion sociale par une insuffisante régulation collective. Celle qui est en vigueur actuellement, et qui est transcrite dans tous les derniers textes sur la formation, repose sur le postulat que l'individu, qui est valorisé de manière inédite, doit être responsable de ses choix. Pour ce faire, il est doté d'une multitude de droits censés lui permettre de s'informer, de s'orienter et de se former pour faciliter sa circulation sur le marché du travail. Mais, comme les auteurs, on peut penser que cette hyper-responsabilisation de l'individu, si elle peut convenir à certains d'entre eux qui se comportent en consommateurs rationnels et calculateurs, peut aussi renforcer les inégalités sociales et professionnelles par un déclin des droits collectifs.

1. Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.

2. Conservatoire national des arts et métiers.

3. Groupements d'établissements publics locaux d'enseignement. Ils « mutualisent leurs compétences et leurs moyens pour proposer une offre de formation pour les adultes » (source : <https://www.education.gouv.fr/les-greta-2957>, consulté le 28 avril 2022).

Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée

Marie-Anne Dujarier

Paris, Presses universitaires de France, 2021, 435 p.

Lu par Jennifer Laussu*

Qu'appelons-nous travail dans notre société ? C'est à cette question, objet de constants débats, que Marie-Anne Dujarier tente de répondre dans l'ouvrage *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*. L'autrice interroge le caractère ubiquitaire du mot « travail » et ses multiples significations. Elle montre qu'il est une « institution centrale et une machine à identité » qui « détermine notre subsistance, tout en étant érigé en valeur sociale » (p. 16).

Le cadre théorique adopté semble éclairer le choix du titre de l'ouvrage. En effet, l'autrice reprend la notion forgée par Durkheim pour saisir le « travail » en tant que *catégorie de la pensée et de la pratique* ; c'est-à-dire comme « représentation sociale historique construite qui exprime l'état de la société et s'impose à nous pour finalement outiller notre manière de penser, d'agir et de sentir (Durkheim, 1998)¹ » (p. 24). L'autrice s'appuie également sur la notion de « trouble », proposée par Judith Butler, puisqu'elle défend la thèse « selon laquelle la catégorie de pensée “travail”, est aujourd'hui “troublée” (Butler, 2006)² par ces transformations sociales empiriques » (p. 24).

L'ouvrage est composé de quinze chapitres qui se répartissent en deux parties.

La première partie retrace la généalogie de la catégorie de pensée, en posant tout d'abord les cadres théorique et méthodologique (chapitre 1). À l'instar de Durkheim, Bourdieu, ou Butler, l'autrice cherche à dénaturer et « désessentialiser³ » le mot « travail ». Les usages du mot foisonnent à partir de la révolution politique et industrielle du XIX^e siècle. L'autrice étudie trois principaux usages, saisissables à travers trois types de sources : ordinaires (mobilisation de dictionnaires de langue courante), institutionnelles (mobilisation de discours, pratiques et rites institutionnels) et disciplinaires

* Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

1. Durkheim É. (1998), *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, Paris, Presses universitaires de France.

2. Butler J. (2006 [1990]), *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*, trad. de l'anglais par C. Kraus, Paris, La Découverte.

3. Verbe utilisé par M.-A. Dujarier et Pierre Bourdieu qu'elle cite : Bourdieu P. (2002 [1984]), *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.

(mobilisation de textes savants). L'ambition est de donner progressivement à voir trois significations : l'activité, l'ouvrage et l'emploi. La généalogie s'articule en cinq périodes qui correspondent à des régimes politico-économiques passés en revue dans les cinq chapitres suivants.

Durant l'Antiquité (chapitre 2), le mot n'existe pas ; ainsi, contrairement à l'idée assez commune, le « travail » ne peut alors être ni méprisé ni valorisé. Il apparaît au cours du Moyen Âge (chapitre 3). Les usages que fait l'Église du mot ont pour objectif de faire accepter le labeur, la peine et ainsi de maintenir l'ordre social à travers la production ou le « travail ». La naissance du capitalisme marchand et colonial entre les XIV^e et XVIII^e siècles implique à la fois l'émergence d'une nouvelle classe sociale légitimant l'activité marchande et la multiplication des usages vernaculaires du mot endossant les trois significations au sein des institutions et en économie politique (chapitre 4). La révolution politique et industrielle (1789-1945) rend la catégorie de pensée incontournable dans les trois usages (chapitre 5). L'industrialisation croissante apporte des changements importants puisque le régime capitaliste industriel modifie structurellement « le rapport entre activité, ouvrage et emploi, en subordonnant les deux premiers au troisième » (p. 89). Durant la période de consommation fordiste (1946-1990), le mot « travail » devient ubiquitaire, dans le sens où il est au cœur des politiques publiques, participe à la construction des identités sociales et permet de vivre (bien qu'il puisse aussi tuer) ; il est aussi de plus en plus valorisé moralement (chapitre 6). Toutes les institutions qui se construisent autour du « travail » tendent à privilégier l'emploi comme signification centrale, au contraire des disciplines scientifiques selon lesquelles « travail » désigne l'une ou l'autre des trois acceptions (activité, ouvrage et emploi). Dans les usages courants, toutes trois sont explicitement imbriquées. Cependant, leur articulation est fragilisée par le capitalisme néolibéral à partir des années 1990 (chapitre 7). Insistant sur sa dimension morale et prenant le « travail » pour un quasi-synonyme du mot « emploi », les politiques publiques néolibérales en font en effet une condition nécessaire pour assurer la subsistance des individus. Dans les usages disciplinaires, des débats existent entre, d'un côté, l'approche dominante développée par les économistes orthodoxes qui considèrent le « travail » comme équivalent à l'emploi, et de l'autre côté, le « courant pluridisciplinaire sur l'activité » (p. 177) qui prône le « travail réel » et donc le « travail » dans toutes ses dimensions.

La seconde partie comprend donc sept chapitres et interroge les « troubles dans le travail » en étudiant les usages contemporains dans le contexte du capitalocène⁴. L'autrice s'appuie sur des « recherches récentes dans le champ de la sociologie, essentiellement. [S]es propres recherches informent évidemment le raisonnement » (p. 207). Elle cherche à tester l'hypothèse d'une « tectonique des plaques » (p. 207) entre les trois significations historiques de la catégorie de pensée qui semblent dériver chacune de leur côté. Elle emprunte alors l'expression de J. Butler (2006) pour désigner les

4. Pour en savoir plus en quelques mots sur le capitalocène et sa différence avec l'anthropocène, voir la page « Anthropocène ou capitalocène » : <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-pourquoi-du-comment-economie-social/anthropocene-ou-capitalocene-2552791>, consulté le 10 juin 2022.

pratiques « inclassables, qui s'écartent de la norme, [et] "troublent" la catégorie de pensée de travail » (p. 208). Ces pratiques inclassables, nommées également « transformations sociales empiriques », sont le produit de six faits sociaux principaux qui constituent les six des sept chapitres de la seconde partie.

L'autrice montre que le capitalisme produit du « travail » et des pratiques inutiles (chapitre 1 de la partie 2), voire nocives, pour la subsistance commune, mais utiles aux employeur·euses par exemple. De nombreux emplois contribuent à l'écocide de manière indirecte ; ce faisant, ils interrogent la catégorie de pensée « travail » et les institutions qui portent son nom ainsi que l'utilité de ces productions, peu débattue collectivement. Dans le même temps, de multiples tâches de production utiles au maintien de la vie (travail du *care* ou autoproduction) sont difficilement reconnues comme du « travail » dans les usages sociaux, institutionnels et scientifiques, si elles ne sont pas effectuées dans le cadre d'un emploi rémunéré (chapitre 2). L'autrice s'intéresse ensuite à la décorrélation entre les significations du mot « travail » (chapitre 3) : l'obtention de revenus n'est ainsi pas nécessairement « liée au fait de déployer une activité productive utile dans le cadre d'un rapport d'emploi » (p. 259). En effet, la détention de capital ou encore les transferts sociaux peuvent également être rémunérateurs. De plus, dans le cadre contractuel du salariat, le rapport de force entre employeur·euses, employé·es et État est central dans les négociations portant sur le temps de travail en ce qu'il contribue à la qualification d'une tâche comme « travail » (chapitre 4). De nombreux pans de l'activité sont méconnus, ignorés, ou réalisés en plus, dans une logique de réduction des coûts, alors qu'ils sont nécessaires à l'accomplissement d'une activité ou d'une production données. Cette réflexion se poursuit par l'intérêt porté par les employeur·euses et l'État aux pratiques sociales qui permettent de se maintenir dans la norme salariale (chapitre 5). Alors que les institutions ne considèrent pas ces activités productives bénévoles⁵ comme du « travail », elles les valorisent pourtant largement. Ainsi, les nouveaux modèles économiques qui émergent au début des années 2000, fondés entre autres sur l'entrepreneuriat de soi, et l'omniprésence des technologies internet, renouvellent l'incertitude concernant « la signification sociale de "travail" » (p. 316). Soutenus par des dispositifs d'inspiration néolibérale⁶ et s'appuyant sur les technologies en réseau, ils favorisent de nouveaux modes de production et de consommation (chapitre 6) et échappent au cadre salarial. La revendication à « propos de la qualification de ces activités productives, utiles et parfois très profitables » (p. 317) est un débat aux multiples enjeux, entre celles et ceux qui produisent de la valeur et revendiquent le mot « travail » et celles et ceux qui s'approprient la valeur générée et esquivent soigneusement le mot.

5. Par exemple : entretenir un réseau, se former, faire du « marketing de soi » pour maintenir une réputation, accepter des stages peu ou pas rémunérés.

6. On peut citer, par exemple, la marchandisation de l'attention et des données, le « travail des consommateur·rices », la promotion de produits de marque par les fans ou les bloggeur·euses. Ce sont des activités de production pour lesquelles le producteur ou la productrice n'est pas rémunéré·e.

En définitive, M.-A. Dujarier rend compte du fait que les pratiques contemporaines dans lesquelles « activité, production, utilité et emploi pour la subsistance sont déliés, concernent finalement la majorité de la population », et que « le *queer*, le bizarre, [...] semble être devenu la norme empirique » (chapitre 7, p. 347). En plus de la dissociation empirique des significations (la « tectonique des plaques »), émerge une confusion dans la polysémie bien utile à celles et ceux qui s'approprient l'activité d'autrui. Tout cela donne à voir un désajustement entre les pratiques contemporaines et la catégorie de pensée « travail », questionnant ainsi son caractère obsolète.

En conclusion, l'autrice suggère de rompre avec l'obligation de penser avec cette « catégorie de pensée normative » pour mobiliser des outils de pensée et d'action renouvelés. Pour cela, elle propose de « déplier » le mot, c'est-à-dire en préciser les acceptions et « lever les quiproquos mais aussi de considérer le *rapport* entre ses différentes significations » (p. 369).

Donnant à voir et articulant des travaux pluridisciplinaires sur le travail, l'ouvrage est extrêmement didactique, du fait d'un souci constant d'accompagner le lectorat dans la compréhension de l'argumentation, comme le traduit son organisation : les parties et sous-parties sont nombreuses, les transitions soignées, les plans clairement annoncés. Une telle attention à la clarté le rend accessible à un public dépassant le champ académique. De plus, dans la lignée des débats énoncés dans la conclusion à propos des nouvelles façons de produire face aux enjeux écologiques, sociaux et existentiels contemporains, nul doute qu'il apportera des outils de réflexion à toute personne s'intéressant au travail et à son avenir.

La désynchronisation des temps professionnels. Vers un nouvel ordre temporel ?

Timo Giotto

Toulouse, Octarès, coll. « Temporalités : travail et sociétés », 2021, 252 p.

*Lu par Nicola Cianferoni**

Le phénomène de synchronisation des temps de travail à l'œuvre depuis la révolution industrielle est-il révolu ? La réponse est positive si l'on est convaincu par la thèse avancée dans ce livre. D'après son auteur, Timo Giotto, nous assistons maintenant à un phénomène de désynchronisation des temps sociaux, c'est-à-dire à un éclatement des temps professionnels et sociaux, à une irrégularité croissante des activités humaines nécessitant davantage de coordination. Pour exposer ses arguments, T. Giotto structure son livre autour de quatre sections. La première présente la notion de désynchronisation sur les plans théorique et historique. La deuxième s'intéresse aux comptes épargne-temps (CET) qui représentent son objet d'étude. La troisième analyse le vécu des salariés par rapport à ce dispositif. La quatrième propose, pour terminer, une synthèse des analyses en tentant de mesurer l'impact de la désynchronisation sur la société.

Dans la première section, l'auteur estime que l'individualisation des conditions de travail en cours depuis le déclin de la période fordiste joue un rôle important dans l'avènement de la désynchronisation des temps professionnels ; elle se déploie notamment par la revendication d'un temps de travail choisi, à temps partiel, d'horaires variables, et par celle de la capitalisation des temps en réponse à la pénibilité du travail. Les entreprises voient un intérêt à mettre en œuvre ces revendications qui leur permettent d'utiliser la main-d'œuvre avec une flexibilité accrue et de parvenir à une plus grande efficacité dans la production. Toutefois, la désynchronisation n'est pas sans impacts sur la manière dont les salariés travaillent ensemble, c'est-à-dire sur les échanges qu'ils entretiennent et les bénéfices qui en découlent. L'affaiblissement des collectifs de travail est une autre conséquence de ce processus, de même que l'essor des luttes individuelles au détriment des mobilisations collectives. Ces différents éléments conduisent l'auteur à interroger les conséquences de la désynchronisation sur la manière de faire société et d'organiser celle-ci.

* Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et Université de Genève.

La deuxième section entend saisir en quoi les comptes épargne-temps (CET) contribuent à la désynchronisation des temps professionnels. Pour ce faire, l'auteur s'appuie sur l'analyse de 894 accords de CET et de 85 entretiens semi-directifs avec des salariés. Dispositif permettant « au salarié d'accumuler des droits à un congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées¹ » selon la documentation officielle, il joue un rôle important dans les relations de travail en France. Alors que la réforme des 35 heures a diminué la durée légale du travail en France, les entreprises peuvent néanmoins faire face à un besoin en volume de travail plus conséquent en affectant sur les CET de leurs salariés les heures qu'ils auront effectuées au-delà de la limite légale. L'analyse des accords de CET montre que l'entreprise est davantage protégée et avantagée par ce dispositif. Cela est d'autant plus le cas depuis que la loi du 17 janvier 2003 offre la possibilité aux salariés de bénéficier d'une rémunération immédiate (et non plus seulement d'une épargne en temps à récupérer plus tard) en contrepartie du renoncement à des congés ou à des périodes de repos, ce qui les incite à augmenter leur durée du travail pour toucher une rémunération plus élevée. Une autre conséquence est le transfert des responsabilités de l'entreprise vers les salariés, ceux-ci étant devenus responsables de la gestion de leurs temps de travail et de repos.

S'appuyant sur des entretiens qualitatifs, la troisième section analyse le vécu des salariés avec pour objectif de comprendre les implications concrètes de la désynchronisation. Cette démarche est exposée en deux temps séparés. Dans le chapitre 6, mobilisant les entretiens qu'il a menés avec 44 salariés au sujet des CET, l'auteur constate que ce dispositif est très utilisé, mais que son fonctionnement est généralement peu connu. Il est perçu comme un moyen de ne pas récupérer tout de suite les heures supplémentaires et de disposer d'un surplus d'heures pouvant être transformées plus tard en congés. Il n'en reste pas moins que l'utilisation des CET dépend toujours du contexte organisationnel de l'entreprise, car c'est en fin de compte cette dernière qui définit les conditions de son alimentation, et qui a le dernier mot sur l'usage du temps de travail cumulé. Le chapitre 7 se réfère, quant à lui, à 41 entretiens effectués dans le secteur des services. L'analyse porte cette fois-ci sur deux stratégies complémentaires visant à réduire et à organiser une possible surcharge d'activités professionnelles et familiales : d'une part, la réduction de la place accordée au travail par rapport aux autres activités et obligations personnelles ; d'autre part, la limitation de la porosité des frontières entre les différents temps sociaux, dans le but d'améliorer leur imbrication. Le télétravail est cité en tant qu'exemple de mise en œuvre de stratégie possible, parce qu'il permettrait une meilleure maîtrise des temps. Le chapitre 8 propose une

1. Source : Direction de l'information légale et administrative (2022), « Compte épargne-temps (CET) du salarié », *Service-Public.fr* [en ligne]. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1907>, consulté le 24 novembre 2022. La création des CET date de la loi du 25 juillet 1994. Cependant, leur contenu et leur mise en œuvre dans les entreprises évoluent au gré des changements législatifs (dont ceux concernant les heures supplémentaires et les limites légales à la durée du travail) et des résultats de la négociation collective.

analyse globale des récits des 85 personnes interrogées en identifiant six stratégies d'articulation des temps sociaux.

La quatrième section s'intéresse à l'impact de la désynchronisation sur la société dans son ensemble. L'auteur estime que « la désynchronisation est un fait social qui s'impose à tous, mais dont les conséquences divergent grandement d'un individu à l'autre » (p. 221). Parmi les conséquences possibles, il mentionne différents risques qui pourraient renforcer une polarisation de la société : une division sexuée du travail accrue, un moindre accès des plus précarisés aux avantages induits par la désynchronisation, un affaiblissement du lien social en raison de l'isolement, la résurgence de problèmes de santé publique provoqués par la pénibilité du travail et l'avènement d'une société « H24 » dépourvue d'un rythme dicté par un découpage temporel partagé (de la journée, de l'année ou de la semaine de travail). L'auteur estime que personne ne peut véritablement s'y soustraire. La conséquence est l'émergence d'un nouvel ordre temporel basé sur le transfert du pouvoir de création et de contrôle de la règle de l'État vers les entreprises, ce qui se traduit par l'abolition d'un référentiel horaire strict concernant la mesure et la durée du travail. La désynchronisation serait donc l'émanation d'une nouvelle norme temporelle individualisée et universellement négociable.

Dans ce livre, l'auteur s'est placé devant un défi énorme. S'il a essayé de le relever du mieux qu'il le pouvait, il était probablement un peu démesuré. Tout d'abord, le traitement de données issues de pays différents aurait été nécessaire pour pouvoir avancer l'hypothèse d'un changement de paradigme entraîné par la désynchronisation. Le cas français reste très spécifique à l'échelle internationale avec sa réforme des 35 heures. Ensuite, les analyses proposées n'articulent pas toujours clairement les différents thèmes abordés dans le livre comme, d'un côté, l'analyse des CET (chapitres 3, 4, 5, 6) et, de l'autre, le récit des salariés portant sur l'organisation des flux temporels et leurs stratégies d'articulation des temps sociaux (chapitres 7, 8). Enfin, la méthodologie utilisée pour le traitement statistique des accords CET comporte certaines limites. Si elle permet d'identifier certaines thématiques liées à ces accords, les ordres de grandeur ne permettent de dégager aucune véritable conclusion. D'une part, l'échantillon des accords de CET retenus pour le traitement statistique n'est pas représentatif de ceux de l'ensemble du territoire français ; d'autre part, la transformation de leur contenu écrit en données quantifiables (pouvant être exploitées statistiquement) ne prend pas entièrement en compte les nuances dues à la dimension qualitative des textes.

Toujours est-il qu'avec la notion de désynchronisation, Timo Giotto apporte une perspective nouvelle et originale au débat sur le temps de travail. Avoir l'audace d'interroger les paradigmes que la sociologie a élaborés pour décrire les transformations du temps de travail induites par l'avènement du capitalisme industriel est tout à son honneur. L'auteur saisit pleinement les conséquences potentielles d'un changement de paradigme lorsqu'il écrit que « la désynchronisation apparaît comme un fait social qui frappe l'ordre temporel industriel et remet en cause sa forme historique caractérisée par une norme de durée de travail et de repos, l'intervention de l'État comme puissance normative, une règle commune créant un collectif destinataire et un dispositif

de sanction » (p. 32). Apport théorique essentiel pour la sociologie du travail et la sociologie du temps, la notion de désynchronisation pose les bases pour des analyses fécondes et appelle, comme l'écrit Jean-Marc Ramos dans la préface du livre, à ce qu'elles soient poursuivies et creusées dans le cadre d'un programme de recherche.

Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise

Scarlett Salman

Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2021, 320 p.

*Lu par Chloé Biaggi**

Au cours des dernières décennies, le coaching a peu à peu intégré le répertoire des pratiques de gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises et organisations. C'est à cette nouvelle activité professionnelle et aux acteurs qui la font vivre qu'est consacré ce stimulant ouvrage de Scarlett Salman. Celle-ci propose de saisir le coaching comme un « dispositif emblématique du nouvel esprit du capitalisme » (p. 14), au sens de Luc Boltanski et Ève Chiapello¹, permettant d'expérimenter de nouvelles formes personnalisées de mobilisation des cadres, qui promettent de réconcilier l'humain et l'entreprise, le bien-être et la performance économique.

Le livre s'appuie sur une enquête menée au cours des vingt dernières années, qui combine des entretiens (avec des coachs, des cadres coachés et des cadres des ressources humaines qui prescrivent les coachings), la passation de deux questionnaires (auprès des adhérents de la principale association française de coaching et de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines [DRH]), l'analyse documentaire d'écrits de coachs, et des observations, parfois participantes, en particulier au sein de deux formations au coaching. L'autrice multiplie les points d'entrée sur son objet : sont abordés à la fois l'histoire de cette activité, les trajectoires des coachs, les caractéristiques du marché du coaching, mais aussi les pratiques concrètes en la matière et leurs effets sur le travail et les carrières des cadres.

Les deux premiers chapitres abordent l'activité de coaching dans une perspective sociohistorique. Le chapitre 1 resitue son apparition dans l'histoire longue des relations entre psychologie et management depuis l'entre-deux-guerres, dont l'autrice contextualise les inflexions à la lumière des transformations des entreprises, des évolutions idéologiques du capitalisme, mais aussi des rapports de force entre différents courants dans le champ de la psychologie universitaire. L'émergence du coaching, dans les années 1980, s'inscrit dans un mouvement plus général d'individualisation et de personnalisation de la gestion de la main-d'œuvre. L'attention portée par S. Salman aux trajectoires des acteurs qui ont introduit les pratiques de coaching

* Université de Bretagne occidentale, LABERS-CMH.

1. Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

permet d'éclairer à nouveaux frais l'affinité entre ces dernières et « la critique artiste » de Mai 68. Issus des franges économiques des classes supérieures et inspirés des idéaux soixante-huitards, les promoteurs du coaching, très intéressés par les méthodes de développement personnel, ont d'abord cherché à devenir psychothérapeutes. Face aux difficultés rencontrées pour faire reconnaître leur expertise dans le champ de la santé mentale, ils se sont progressivement tournés vers le conseil en management, voyant dans le réinvestissement de techniques de développement personnel dans les entreprises une manière de valoriser leur parcours. Le chapitre 2 étudie la manière dont la catégorie et l'activité de coaching, en tant que prestation de service et activité professionnelle, se sont peu à peu stabilisées et institutionnalisées en France, non sans difficultés. Ce processus est appréhendé sous l'angle des stratégies collectives déployées par les acteurs pour faire reconnaître la légitimité de cette activité. S. Salman explore les spécificités des dynamiques de cette professionnalisation, qui présente des traits communs avec celles d'autres activités managériales – conseil en management, chasse de tête – et qu'elle qualifie de « professionnalisation tournée vers le client ». En effet, les acteurs se tournent davantage vers le marché que vers l'État pour se légitimer – même si ce dernier participe indirectement au développement du coaching, par le biais du financement de la formation continue.

Les deux chapitres suivants portent respectivement sur les acteurs et le marché du coaching. Dans le chapitre 3, S. Salman étudie les trajectoires et les caractéristiques sociales des coaches. Ces derniers forment un groupe professionnel assez féminisé, plutôt âgé, et aux origines sociales élevées. La plupart des coaches ont fait l'expérience d'une psychothérapie au cours de leur parcours, et ont connu une ou plusieurs reprises d'études. L'auteur va au-delà de ce portrait de groupe et dégage deux voies principales d'entrée dans le coaching, qui sont à l'origine de rapports différents au métier. Une partie importante des coaches sont d'anciens consultants, principalement dans le domaine des ressources humaines et de la formation. Pour certaines, l'orientation vers le coaching permet de renouer avec un « projet professionnel contrarié » (p. 110), celui de devenir psychologue clinicienne, abandonné à la fin des études au profit de l'entrée dans le monde du conseil, en raison de difficultés d'insertion professionnelle. Le deuxième groupe, plus âgé et plus masculin, est constitué d'anciens cadres d'entreprises – notamment des ingénieurs et des commerciaux. Pour eux, le coaching constitue une reconversion professionnelle après une rupture – par exemple, un licenciement – venue heurter une carrière auparavant linéaire. Plus attachés à une identité exclusive de coaches que leurs homologues du premier groupe, ces « convertis » (p. 99) sont plus souvent engagés dans une démarche spirituelle que les anciens consultants. Le chapitre 4 aborde ensuite le fonctionnement du marché du coaching. Il explore la manière dont les coaches, majoritairement indépendants, font face à l'épreuve du risque économique. Leurs stratégies consistent à diversifier les prestations qu'ils proposent (coaching, mais aussi conseil et formation managériale) afin d'entretenir et de fidéliser leur portefeuille de clients. S. Salman montre que le marché de la prestation de coaching implique trois grands acteurs : le coach, le cadre coaché, mais aussi le prescripteur

– souvent un gestionnaire des ressources humaines. Dans ce marché caractérisé par la singularité de la prestation et l’incertitude sur sa qualité, la concurrence est régulée par des dispositifs personnels de confiance, qui nécessitent de la part des coachs un véritable travail – qu’ils déniaient souvent – d’entretien de leur réseau.

Enfin, les trois derniers chapitres s’intéressent aux pratiques et aux usages des prestations de coaching en entreprise. Trois sujets évoqués lors des séances de coaching sont examinés tour à tour : la question de la gestion du temps (chapitre 5), l’enjeu des relations de travail (chapitre 6), et enfin les questions de carrière (chapitre 7). Dans les trois cas, le dispositif de coaching est saisi par S. Salman comme un révélateur des transformations du travail et des carrières des cadres et des tensions qu’elles génèrent. Par exemple, pour expliquer la centralité de la question des relations de travail dans les coachings, l’auteur revient sur les mutations de l’exercice des fonctions d’encadrement, et sur les injonctions paradoxales qui pèsent sur les cadres, sommés d’adopter un mode de management moins autoritaire, tout en étant soumis à de fortes injonctions de performance.

S. Salman étudie la manière dont les coachs se saisissent de ces différents enjeux. Elle pointe du doigt l’ambiguïté de leurs prescriptions au regard du discours néo-managérial constitutif du nouvel esprit du capitalisme dont ils se réclament. Loin d’encourager la créativité et l’affranchissement vis-à-vis des règles hiérarchiques, les coachs rappellent en réalité régulièrement aux cadres qu’ils accompagnent les attentes et les normes de l’organisation : se concentrer sur sa fiche de poste, respecter l’ordre hiérarchique, etc. Pris sous cet angle, le coaching atteste la « nature hybride du nouveau capitalisme » (p. 195), tiraillé entre des discours valorisant l’émancipation des formes bureaucratiques et la persistance de modes d’organisation issus de la cité industrielle. Dans le cas le plus extrême, le coaching peut même apparaître comme un « mode de gestion des frustrations de carrière » (p. 260) générées par le décalage entre le discours managérial faisant du mérite la clé de la réussite professionnelle, et la persistance de logiques d’organisation où le diplôme initial constitue une condition implicite pour accéder aux postes dirigeants. Du point de vue d’un DRH, prescrire un coaching peut être une manière d’apaiser les mécontentements d’un salarié bloqué dans son évolution de carrière. Le coaching apparaît ainsi comme une « tentative de réponse aux tensions créées par le hiatus entre le discours néomanagérial et la persistance de réalités organisationnelles aux logiques opposées à ce dernier » (p. 284).

Surtout, si le coaching aborde des questions centrales, au cœur des tensions et des contradictions associées au travail d’encadrement, les réponses que les coachs proposent demeurent limitées, car cantonnées à l’individu. La lecture psychologue des situations de travail à laquelle appelle le coaching a pour effet d’invisibiliser le contexte social et institutionnel, et de reporter la responsabilité des problèmes organisationnels sur les cadres eux-mêmes. Par exemple, les conflits avec les collègues et les subordonnés sont présentés par les coachs comme le résultat d’un « mauvais savoir-être » des cadres coachés, sans référence aux contraintes sociales et organisationnelles qui pèsent sur eux. Pour y faire face, les coachs proposent aux cadres de

travailler sur leur langage, leur présentation, leurs représentations et leur rapport à l'entreprise. Le coaching détourne les cadres d'une lecture critique des rapports de pouvoir qui opèrent dans l'entreprise. Les coachs recommandent ainsi aux cadres dont la carrière est bloquée de travailler sur leurs aspirations plutôt que de tenter vainement de transformer une organisation sur laquelle ils n'ont aucune prise, en opérant un « travail de deuil » (p. 265).

S. Salman donne aussi à voir la manière dont les cadres coachés s'approprient ce dispositif, sans rabattre les usages de ce dernier aux seuls intérêts des directions d'entreprise. L'autrice souligne que le coaching est souvent apprécié des cadres qui en font l'expérience, qui y voient l'occasion de prendre du recul sur leur pratique et de prendre conscience d'attentes implicites qui régissent le fonctionnement de leur entreprise. Pour ceux qui connaissent des blocages de carrière, le coaching permet aussi de « sauver la face » (p. 270) en les aidant à envisager et à accepter d'autres voies professionnelles que celles qu'ils avaient d'abord projetées. Plus globalement, S. Salman souligne que le coaching transforme le rapport que les cadres entretiennent à leur organisation, qui devient « plus distancié, plus stratégique et pragmatique » (p. 270).

L'émergence d'un « nouvel esprit du capitalisme » avait été théorisée par L. Boltanski et È. Chiapello à partir de l'étude de manuels de gestion. Le travail de S. Salman permet de relire et de contextualiser cet avènement du « nouvel esprit du capitalisme » par l'étude des acteurs qui le font vivre et des pratiques qui le constituent, au-delà des prescriptions de la littérature managériale. Ce faisant, il offre une contribution originale et importante à la sociologie du travail et de la gestion. L'une des grandes forces de l'ouvrage tient à la manière dont l'autrice parvient à tenir ensemble, dans l'analyse, l'étude des acteurs, des pratiques et des organisations dans lesquelles elles se déploient. Les pratiques et les trajectoires sont systématiquement contextualisées à l'aune des transformations du capitalisme. Par exemple, l'autrice montre comment le développement du coaching est rendu possible par des mouvements de fond qui transforment les mondes du travail depuis une trentaine d'années, comme le renouveau des formes de travail indépendant, le développement des classes moyennes du secteur privé, ou encore la multiplication des restructurations et la déstabilisation des carrières des cadres.

Riche et dense, le livre de S. Salman s'appuie, comme évoqué plus haut, sur une enquête conséquente. On regrettera seulement que les observations réalisées par l'autrice soient si peu mobilisées, notamment dans les trois derniers chapitres qui portent sur les usages et les effets du coaching. Alors que le métier de coach est présenté par l'autrice comme un « métier goffmanien » (p. 233), au sens où il porte une attention soutenue aux interactions quotidiennes de travail, la dynamique des interactions entre les cadres et leurs coachs n'est pas prise pour objet en tant que telle. Il est dommage, de ce point de vue, que les analyses de l'autrice ne mobilisent pas, en plus des entretiens, les observations participantes qu'elle a réalisées, en suivant elle-même un coaching durant plus d'un an. Bien que S. Salman revendique en introduction une enquête

« au plus près des pratiques des coachs » (p. 16), l'activité concrète de ces derniers demeure paradoxalement parfois au second plan – même si l'auteur donne quelques éléments très intéressants sur certains outils et techniques qu'ils diffusent aux cadres qu'ils accompagnent. On aurait aussi aimé en savoir davantage sur les socialisations professionnelles et l'apprentissage du métier de coach, notamment dans le cadre des formations que S. Salman a observées. Ces quelques remarques n'enlèvent rien au grand intérêt de ce livre passionnant.

La fabrique des masculinités au travail

Haude Rivoal

Paris, La Dispute, coll. « Le genre du monde », 2021, 234 p.

*Lu par Josselin Tricou**

Dans *La fabrique des masculinités au travail*, Haude Rivoal se donne comme objectif d'« analyser les liens entre le monde du travail et la masculinité » (p. 9). Plus précisément, elle se propose d'inverser « la perspective généralement empruntée en sociologie, à savoir l'étude des freins à l'entrée des femmes dans certains espaces de travail, pour se pencher sur les facteurs qui facilitent le positionnement et le maintien des hommes à des postes de pouvoir, stratégiques et décisionnels » (p. 8). À ce titre, l'ouvrage constitue une contribution précieuse tant aux études des inégalités de genre, aux études critiques des masculinités qu'à la sociologie du travail.

Il n'est pas inutile de le dire : l'ouvrage est issu d'une thèse de doctorat en sociologie menée sous contrat Cifre (convention industrielle de formation par la recherche), c'est-à-dire financée par une entreprise privée, et réalisée avec son accord et en son sein. Dans ce cadre, l'autrice, alors chercheuse au Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris (Cresppa) a été employée le temps de sa recherche comme « chargée d'égalité professionnelle hommes/femmes » dans l'entreprise où elle a enquêté. Elle y a eu un « accès au terrain » d'autant plus ouvert que son père y a fait l'ensemble de sa carrière – une carrière ascensionnelle – et que la direction (masculine) de l'entreprise s'interrogeait à l'époque avec une certaine bonne volonté sur les inégalités professionnelles en son sein, sans que cela aboutisse à un réel changement des pratiques comme l'analyse H. Rivoal dans le dernier chapitre de l'ouvrage.

Transfrilog (nom de l'entreprise anonymisée) est un groupe important du secteur de la logistique et de la grande distribution spécialisé dans les produits frais et surgelés. H. Rivoal précise : « Il va de soi que la grande distribution, de même que les entrepôts, ne représentent pas l'ensemble des situations de travail. Mais de par sa centralité dans le tissu économique et de par sa croissance sous l'effet du e-commerce, le monde des entrepôts représente un espace emblématique des transformations contemporaines du travail » (p. 16). À ce titre, ce secteur professionnel particulier – où règne la logique du flux tendu – apparaît également comme un observatoire privilégié des enjeux de genre dans un monde du travail concurrentiel.

* Institut de sciences sociales des religions, Université de Lausanne.

Le livre se divise en trois parties. Dans une première partie, intitulée « L'art de durer », l'auteur donne à voir le dynamisme de l'hégémonie masculine. À *Transfrilog* comme ailleurs, « le maintien des hommes à des postes de pouvoir, stratégiques et décisionnels » persiste parce que les performances masculines s'hybrident¹ et s'adaptent à des injonctions nouvelles, ne serait-ce qu'aux « injonctions productives » (p. 21) et managériales du capitalisme tardif. Hégémonie masculine et capitalisme ont d'ailleurs ceci de commun : « intégrer à [leur] fonctionnement les critiques pour mieux se perpétuer » (p. 20). En ce sens, le monde du travail « fabrique » la masculinité en mettant les hommes au travail, et réciproquement, les normes de masculinité et l'omniprésence des hommes fabriquent un monde du travail androcentré. Ce travail passe par le façonnage du « corps », individuel et collectif, des hommes et de l'entreprise. À ce propos, la description des week-ends *corporate* et des séminaires proposés par la direction aux jeunes cadres – les « pépins » – permet de comprendre comment s'établit et se perpétue un « esprit de corps », marqué indéfectiblement par une culture androcentrée (camaraderie virile et allégeance au chef) qui joue le rôle de « fermeture patriarcale² » dans un monde du travail théoriquement et pratiquement ouvert aux femmes. Si « une adhésion aux principes d'une culture d'entreprise ne se fait jamais sans contreparties ou de bonnes raisons d'y croire » (p. 46), H. Rivoal rappelle avec force le poids d'un « idéal viril » fait de compétitivité, de sens de l'effort et d'endurance au sein de toute organisation capitaliste, qui annule les potentiels effets égalitaires de toute valorisation sociale de formes de masculinités plus « inclusives » à l'égard des femmes. Et d'en conclure, « le corps des hommes appartient à la production comme le corps des femmes semble souvent n'appartenir qu'aux hommes » (p. 161), même dans une société qui se donne l'égalité entre les sexes comme horizon normatif.

Dans une deuxième partie intitulée « Genre masculin, hommes pluriels », H. Rivoal explore la pluralité et la hiérarchisation des masculinités au sein de *Transfrilog* où se côtoient cadres, logisticiens (préparateurs de commandes, caristes, agents de quai) et transporteurs routiers. Les cadres comptent des hommes de différentes générations – celle des autodidactes issus de l'entrepôt et celle des « jeunes loups » sortis des grandes écoles –, tandis que les ouvriers comprennent des hommes racisés et non racisés. Comme l'écrit H. Rivoal, « l'unicité de la domination masculine ne doit pas masquer la diversité des incarnations de celle-ci » (p. 95). Car les masculinités sont aussi « façonnées par les contraintes organisationnelles » (p. 103). Elle précise : « ces normes construisent les groupes sociaux, les pratiques et les cultures professionnelles selon une logique genrée qui leur est propre » (p. 104). Elle le démontre en analysant les masculinités afférentes aux deux métiers et figures ouvrières clés de *Transfrilog* : les conducteurs routiers et les préparateurs de commandes. Elle explique que c'est

1. Demetrakis Z. D. (2015), « La masculinité hégémonique : lecture critique d'un concept de Raewyn Connell », trad. H. Bouvard, *Genre, sexualité & société* [en ligne], n° 13. <https://doi.org/10.4000/gss.3546>

2. Rutherford S. (2001), « Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion », *Women in Management Review*, vol. 16, n° 8, p. 371-382.

moins le poids d'une « forme culturellement glorifiée de masculinité³ » qui maintient l'homosocialité masculine que, côté logistique, l'intensification des cadences dans les entrepôts (*via* la commande vocale) et, côté transport, la défense d'une corporation face aux transformations de « ce métier d'hommes » (sous le coup de l'informatique embarquée, de la moindre pénibilité des déplacements et de la moindre technicité du maniement de l'outil qu'est le camion). En ce sens, elle démontre comment deux contraintes organisationnelles différentes produisent les mêmes effets genrés, autrement dit le maintien d'une « logique virile de performance » (p. 165) et la défense de « bastions masculins » au sein de cette entreprise au détriment des femmes et des masculinités considérées comme subalternes car perçues comme moins viriles.

Enfin, dans une troisième partie, « Échecs et mâles », H. Rivoal interroge les coûts de cette domination masculine maintenue (pour reprendre ici le titre d'un ouvrage collectif qui a fait date⁴). Un premier « coût » a trait à l'intensité corporelle du travail et notamment au « travail sur soi qu'il faut fournir [et à ses] effets, aussi bien sur la santé que sur la place des femmes au travail » (p. 21) qu'implique ce maintien. Un autre « coût » concerne tout particulièrement les hommes. Il provient de la valorisation institutionnelle du « capital corporel » et de l'idéal de virilité, qu'embrasse l'ensemble des salarié·es de l'entreprise. Cette valorisation passe notamment par l'incitation à la pratique du sport au sein de *Transfrilog* ; les salarié·es s'y adonnent volontiers de façon collective durant les pauses méridiennes ; l'entreprise valorise par ailleurs le sport *via* les sponsors avec lesquels elle travaille. Or cette « affirmation de la masculinité par la performance corporelle » a son revers, à savoir « la disqualification des non-virils » (p. 175), lorsque cette performance est rendue impossible notamment à la suite d'un accident ou du fait d'un handicap lié à l'usure des corps au travail. De fait, la distribution et la logistique sont actuellement en France les secteurs professionnels les plus pathogènes et accidentogènes pour leurs employé·es⁵. Et l'autrice d'ajouter que « cela est particulièrement vrai pour les ouvriers » (p. 175) dont les corps sont soumis les plus directement à l'organisation en flux tendu. H. Rivoal n'adopte pas pour autant un point de vue misérabiliste à leur égard. Elle montre en effet que les travailleurs sont bel et bien conscients des risques sanitaires et psychosociaux auxquels les expose cette contrainte organisationnelle. Cela est d'autant plus vrai que désormais des dispositifs légaux autorisent l'expression de la souffrance au travail, à rebours d'un modèle d'hypervirilité repoussé puisqu'associé aux « cassos » et à la frange la plus précaire des classes populaires, dont ils essaient de se distinguer en incarnant des formes de respectabilité⁶ qui passent par un rapport renouvelé au corps et au féminin. L'autrice

3. Connell R. (2005), *Masculinities*, 2^e éd., Berkeley, University of California Press, p. 74.

4. Dulong D., Guionnet C., Neveu É. (dir.) (2012), *Boys don't cry! Les coûts de la domination masculine*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

5. Rivoal H. (2019), « Entre contraintes du flux et logiques sanitaires. Recompositions et maintien de l'hégémonie masculine dans une grande entreprise de distribution », *Sociétés contemporaines*, n° 113, p. 85-111.

6. Hoggart R. (1970), *La culture du pauvre. Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, trad. de l'anglais F. et J.-C. Garcias, Paris, Éditions de Minuit ; Skeggs B. (2014), *Des femmes respectables. Classe et genre en milieu populaire*, trad. de l'anglais M.-P. Pouly, Marseille, Agone.

nuance ce faisant une définition classique de la culture ouvrière comme « culture de la dépense et de la mise en jeu des corps⁷ ». Dans les entrepôts, « la loi du plus fort n'est pas celle du plus costaud » (p. 178) précise-t-elle. « Ainsi, il n'est pas rare d'observer la mise en place de techniques pour soulager les sollicitations du corps » (p. 178). Il reste que l'autrice insiste dans son dernier chapitre sur un trait qui résiste visiblement au sein d'un monde du travail soumis, par la logique capitaliste, aux concurrences tant interindividuelles qu'interentreprises : si la masculinité ne se traduit que rarement par une affirmation explicitement viriliste, elle s'exprime comme une « hantise de l'impuissance ». Elle précise : « Pour les hommes en particulier, dans un monde du travail sans cesse bousculé, la crainte de l'échec est vigoureusement ressentie [et] si la domination masculine persiste, c'est avant tout parce que les salariés sont dans une position toujours plus précaire » (p. 229). À cet égard, « s'affirmer professionnellement par opposition aux femmes » (p. 193) reste une stratégie que les hommes perçoivent comme pertinente et gagnante et l'entre-soi masculin apparaît encore et toujours comme une protection. Or, non seulement les bénéfices de ce sexisme maintenu ne sont pas les mêmes pour tous les hommes, mais celui-ci a un « coût » direct que paient les femmes employées. Celles-ci se voient contraintes de multiplier les « parades⁸ » pour contrer les rappels à l'ordre concernant leur genre qu'elles subissent quotidiennement de la part des hommes : injonction contradictoire à incarner la « féminité » et en même temps à « neutraliser [leur] genre » (p. 213) et harcèlement non géré par l'entreprise. Bref, « la mixité n'équivaut pas [à] l'égalité » (p. 231). Sur fond d'intensification de la concurrence interindividuelle au sein des entreprises, « l'arrivée des femmes dans un espace de travail n'est pas toujours ce qui émeut les hommes [...], c'est la possibilité qu'elles les dépassent » (p. 193).

Le livre propose une analyse dense mais nuancée de la manière dont travail et masculinité s'articulent à tous les niveaux d'une même entreprise. Dans des contextes proches spatialement mais différenciés socialement, cette unité de lieu permet de donner à voir l'expression multiple d'une même logique transverse, la domination masculine, et sa congruence avec la logique capitaliste. On regrettera néanmoins que certaines descriptions ethnographiques fines présentes dans la thèse d'origine aient été réduites ou escamotées à cause du format réduit de l'ouvrage.

7. Schwartz O. (1990), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Presses universitaires de France.

8. Pruvost G. (2007), *Profession, policier. Sexe, féminin*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 99.

Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail

Guillaume Tiffon

Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Documents », 2021, 232 p.

*Lu par Matthieu Battistelli**

Pour un chercheur en théories des organisations, la lecture du récent ouvrage de Guillaume Tiffon est à la fois riche et stimulante. Les thèmes et concepts abordés dans ce livre, qu'ils fassent référence aux nouvelles formes organisationnelles, à l'organisation par projet ou à leurs effets sur le travail concret, renforceront sans aucun doute le dialogue entre sciences de gestion et sociologie du travail sur l'organisation contemporaine du travail et ses limites. Nombreux sont celles et ceux qui mettent en garde contre les formes prises par cette dernière, jugée source de mal-être et de pénibilité pour les salariés. L'ouvrage s'inscrit dans la lignée de ces travaux et si la thèse défendue n'apparaît pas, à première vue, comme foncièrement nouvelle, elle est explicitée avec précision et efficacité. En effet, en s'appuyant sur une enquête fouillée auprès de chercheurs, au sein d'un centre de recherche spécialisée dans la fourniture d'énergie, l'auteur donne à voir en quoi, même pour les salariés dont on aurait pu penser qu'ils sont les mieux lotis, à savoir les cadres, la qualité de vie au travail baisse, ce qui génère de plus en plus de troubles de santé : maux de tête, insomnies, ulcères, stress, symptômes dépressifs, *burnout*.

Alors, comment en est-on arrivé là ? Pour l'auteur, la pénibilité contemporaine mentale et psychique du travail prend ses racines dans la domination que le capital impose sur le travail depuis le XIX^e siècle et qui se poursuit dans la phase actuelle post-fordienne. Cette domination s'appuie notamment sur les organisations et les dispositifs gestionnaires actuels qualifiés par l'auteur de « liquides » ou « fluides ». La liquidité, ou fluidité, est un concept développé par le sociologue polonais Zygmunt Bauman¹ (2000) pour qualifier la nature de la modernité. Par « moderne-liquidité », celui-ci désigne ainsi le caractère lâche des liens sociaux dans la société actuelle, dont l'organisation dépend selon lui de la juxtaposition des choix individuels, qui varient souvent au gré des intérêts de chacun plutôt que de choix collectifs. G. Tiffon se réapproprie le concept de liquidité sur le plan organisationnel pour désigner une

* IAE Savoie Mont Blanc, Université Savoie Mont Blanc, IREGE.

1. Bauman Z. (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press.

organisation du travail flexible, souple, mouvante, pensée spécialement pour favoriser une adaptation et un ajustement permanents des travailleurs aux impératifs de production. L'organisation liquide, dont l'idéal-type est, à ses yeux, l'organisation par projet, est conçue pour faciliter une production en flux tendu tirée par les fluctuations de la demande globale, c'est-à-dire celle des consommateurs.

Mais G. Tiffon indique qu'à cette organisation liquide pensée pour rendre plus fluide le travail s'ajoutent en réalité des activités de travail concret non prises en compte dans les modèles théoriques (recherche de financement, communication, activités RH [ressources humaines], etc.). Or, ce supplément d'activités « émiette, disperse, écartèle, casse » (p. 198), en un mot, disloque l'organisation du travail. Tout au long de l'ouvrage, l'auteur montre qu'une organisation disloquante (qui disloque le travail au lieu de le fluidifier) produit des effets à trois niveaux, subjectif, temporel et cognitif.

Dans le chapitre 1, l'auteur s'attache à démontrer en quoi un nouveau mode de croissance capitaliste tiré par une finance mondialisée a accouché d'un modèle d'organisation « liquide » doté de trois caractéristiques : un management, qualifié de moderne par ses promoteurs, fondé sur un encadrement non hiérarchique et sur une direction par objectifs, une production en flux tendu comme fondement de la mise en œuvre de stratégies d'entreprise de renouvellement rapide de l'offre, et un délitement des collectifs et équipes de travail sous-tendu par une injonction à la mobilité et au changement permanent pour les travailleurs.

Le chapitre 2 défend l'idée selon laquelle l'organisation disloquante constitue une fabrique des illusions perdues sur le plan subjectif pour les travailleurs. En attisant un espoir de réalisation de soi par le travail, le management moderne parie en effet sur le ressort d'une identification forte de l'individu à son travail (ce qui est d'ailleurs particulièrement vrai pour les cadres²) avec, pour conséquence, et c'est là le revers de la médaille, de fortement le démotiver lorsqu'il n'obtient pas la promotion désirée en dépit des efforts fournis. Les chercheurs interrogés dans le cadre de l'étude considèrent effectivement que le travail est leur moyen principal de s'accomplir. L'auteur précise que cette réalisation par le travail se traduit, selon les individus, surtout de deux manières : par le plaisir de l'activité (en l'occurrence, la recherche) ou par la reconnaissance de la hiérarchie par le biais de récompenses diverses (primes, promotions, etc.).

Le chapitre 3 est consacré à la dislocation temporelle du travail. L'organisation disloquante accroît le nombre de tâches périphériques à réaliser par le travailleur et, par conséquent, atrophie ce qu'il considère être son cœur de métier. Dès lors, il se sent tenu d'allonger les plages de temps dédiées au travail, quitte à prendre sur son temps personnel. Ces tâches périphériques sont de diverses natures : elles vont de la préparation du projet scientifique (demande de financement, appel d'offres) à sa coordination entre différents métiers, à sa gestion administrative (organisation et temps passé en réunion, tâches de secrétariat, recrutements, notes de frais, etc.), et à sa valorisation marchande. La place prépondérante de tâches qu'ils estiment périphériques donne aux

2. Baudelot C., Gollac M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

individus le sentiment d'un travail empêché, c'est-à-dire d'un temps de travail dédié davantage à l'organisation de l'activité scientifique et à la communication dont elle doit faire l'objet, plutôt qu'à l'activité de recherche qui devrait en être le cœur.

Le chapitre 4 met en exergue la dislocation cognitive du travail. L'organisation moderne du travail, en multipliant les sollicitations et en augmentant le besoin de coordination directe et d'ajustement mutuel entre collègues, entrave la concentration mentale effective des travailleurs. Concrètement, cela se traduit par l'engagement simultané des chercheurs dans de multiples projets, ce qui les conduit à élaborer des stratégies d'adaptation pour lutter contre les effets de la fragmentation du travail : ils sont ainsi amenés à devoir faire constamment la distinction entre ce qui relève de l'urgence et du travail de fond, à limiter leur usage des moyens de communication (courriel, téléphone) et à sacrifier un temps de travail durant lequel toutes les sollicitations externes sont exclues.

Enfin, le chapitre 5 décrit les effets de la dislocation du travail sur la santé des cadres enquêtés. L'auteur insiste sur le fait que les maux et symptômes décrits par les interviewés (troubles du sommeil, signes d'anxiété et de nervosité, maux de ventre, troubles dermatologiques, etc.) résultent bel et bien d'une organisation défaillante du travail, et non des individus.

Du point de vue d'un chercheur en théories des organisations, l'apport principal de l'ouvrage de G. Tiffon réside probablement dans la proposition théorique d'organisation « disloquante ». Le concept est évocateur, il fait écho aux nombreux débats contemporains sur le sujet et répond, en contrepoint, à l'usage d'un autre concept clé de l'ouvrage, celui de liquidité. Nous le voyons, l'hypothèse d'un travail réel disloqué reposant sur une organisation idéale-typique disloquante met à mal l'hypothèse d'une organisation du travail « fantasmée » comme liquide et substitue à un travail flexibilisé un travail triplement disloqué sur les plans subjectif, temporel et cognitif, ce qui a pour effet d'user corps et esprits et de générer un mal-être rampant. À notre avis, il s'agit là d'un cadre d'analyse pertinent qui pourrait être testé et raffiné sur un ensemble de formes organisationnelles contemporaines prônant responsabilité et montée en autonomie opératoire des travailleurs (entreprise « libérée », holacratie, sociocratie³, organisation agile, etc.).

Si nous abordons la question des prolongements et des perspectives de ce travail minutieux, c'est justement parce que, sur ce point, l'ouvrage laisse le lecteur sur sa faim. Notamment, la conclusion souligne davantage les divergences que les ressemblances des thèses de l'auteur avec celles d'Yves Clot⁴ (2010) pour qui la souffrance dans les milieux professionnels résulte d'une organisation du travail qui « empêche » le salarié de réaliser un travail de qualité, c'est-à-dire un travail bien fait. G. Tiffon

3. Holacratie et sociocratie sont des rares exemples de modèles d'auto-organisation « clé en main ». Ceux-ci proposent des règles de fonctionnement pour décentraliser le pouvoir dans les organisations, se basant notamment sur des équipes semi-autonomes au sein desquelles les décisions se prennent par consensus.

4. Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

met en avant deux dimensions qu'Y. Clot n'évoque pas dans ses travaux : d'une part, G. Tiffon inscrit son analyse dans un régime post-fordien de l'organisation du travail et, d'autre part, il a une conception antagoniste des rapports entre capital et travail. De ce fait, l'auteur se réclame explicitement d'une sociologie marxienne de la santé au travail et appelle donc non seulement à une réorganisation profonde du travail, mais surtout à repenser le processus d'accumulation du capital et ce qui disloque les activités des travailleurs. Dans cette perspective, le lecteur peine à voir « l'horizon émancipatoire » (p. 207) que l'auteur cherche à dessiner. Quelle est exactement la nature de cet horizon ? Comment peut-il se concrétiser ? Comment peut-on « libérer » les nouvelles formes organisationnelles de leur servitude au capitalisme financier ? Car si nous pouvons souscrire aux divergences de l'auteur avec les travaux d'Y. Clot, ces derniers ont néanmoins donné lieu à des traductions concrètes en sciences de gestion, en particulier par l'intermédiaire des travaux de Mathieu Detchessahar⁵ ou de Jean-Luc Merceron⁶ qui, en cherchant à opérationnaliser les travaux d'Y. Clot, ont expérimenté les mécanismes délibératifs par lesquels le dialogue, la coopération ou la subsidiarité⁷ peuvent conduire à un rapprochement des intérêts entre capital et travail au sein des organisations.

En conclusion, et malgré les réserves émises, l'ouvrage de Guillaume Tiffon établit un diagnostic fin et systémique des effets pervers de l'organisation contemporaine du travail sur la santé des cadres. Le caractère évocateur du travail « disloqué » en fait un concept très prometteur pour penser et analyser les failles des dispositifs gestionnaires visant à fluidifier l'organisation du travail.

5. Detchessahar M. (2019), *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité.

6. Merceron J.-L. (2016), *Principe de subsidiarité et management des organisations, possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nantes.

7. « Le principe de subsidiarité consiste à laisser à chaque échelon d'une organisation toute l'autonomie dont il est capable » (*Ibid.*, p. 13).

Lutter « comme les mecs ». Le genre du militantisme ouvrier dans une usine de femmes

Ève Meuret-Campfort

Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo », 2021, 442 p.

*Lu par Margot Roisin-Jonquière**

Lutter « comme les mecs » est une très belle plongée dans l'histoire des luttes des ouvrières de Chantelle, une usine de confection de lingerie implantée dans la région nantaise, ouverte en 1966 dans la zone industrielle de Saint-Herblain. Employant jusqu'à près de 500 ouvrières en 1975, Chantelle a la particularité de compter environ 90 % de femmes parmi ses effectifs ouvriers, principalement des mécaniciennes qui assemblent les produits à la chaîne. Des grèves de mai 1968 au conflit contre la fermeture de l'usine en 1994, de très nombreuses luttes ont agité cette usine qui connaît une implantation syndicale d'une grande ampleur avec un taux de participation aux élections autour de 90 % et un taux de syndicalisation à plus de 50 % (p. 41). Quel regard peut-on porter sur ces luttes de femmes, sans présupposer qu'elles soient des engagements féminins ou féministes ? Au-delà de l'histoire de Chantelle, l'ouvrage entend sortir du regard misérabiliste parfois porté sur l'histoire et les luttes des femmes de classes populaires. Pour « sortir de la question des spécificités » (p. 10), l'auteure propose en effet d'examiner pas à pas les modalités d'appropriation du répertoire d'action et du militantisme ouvrier par les ouvrières de Chantelle. Rappelant les perspectives importantes amorcées par Beverley Skeggs¹, elle se demande dans cet ouvrage « ce que le rapport au genre doit au rapport à la classe » (p. 417) – et inversement.

Pour retracer les conditions de possibilité de ces luttes et les modalités d'appropriation d'un militantisme ouvrier, Ève Meuret-Campfort a déployé une enquête sociohistorique d'une très grande richesse empirique. D'une part, des archives de la Confédération générale du travail (CGT) et de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) permettent de retracer l'histoire syndicale de Chantelle et de la replacer dans la conjoncture organisationnelle et syndicale du département de la Loire-Atlantique. Grâce aux archives administratives, l'auteure a pu également questionner les regards portés par l'État sur ces luttes. Enfin, elle s'est saisie d'un fonds iconographique du Centre d'histoire du travail (CHT) : des photos de l'usine,

* CNRS, ENS, EHESS, INRAE.

1. Skeggs B. (2014), *Des femmes respectables. Classe et genre en milieu populaire*, trad. M.-P. Pouly, Marseille, Agone.

des manifestations, des banderoles, des repas de Noël lors d'une occupation en 1981-1982 introduisent chaque chapitre et donnent une dimension très incarnée à l'ouvrage. D'autre part, deux types d'entretiens permettent de confronter les discours aux archives. D'abord, des entretiens menés par l'équipe de tournage du documentaire *Rue des filles de Chantelle*, réalisé par Danielle Lefebvre et Véronique Ménard lors du conflit de 1994 ; ensuite, des entretiens auprès d'anciennes militantes, réalisés entre 2008 et 2012 par l'auteure elle-même qui précise que ce dernier corpus d'enquêtées comporte deux limites : il s'agit principalement d'ouvrières engagées dans les luttes et qui ont travaillé chez Chantelle jusqu'à la fermeture de l'usine en 1994. Si les ouvrières qui sont restées à distance des luttes sont donc peu présentes dans l'ouvrage, la diversité des profils des enquêtées permet toutefois de comparer des modalités d'engagement assez variées.

La première partie de l'ouvrage revient sur les conditions qui rendent possible cette mobilisation d'ouvrières. Le portrait que livre l'auteure de la première génération de femmes à faire l'expérience de la généralisation du salariat (p. 66) au milieu des années 1960 est loin de l'image d'ouvrières spécialisées exclusivement soumises à une organisation du travail aliénante. Ces jeunes ouvrières sont attachées à leur travail, qui constitue « un modèle de promotion sociale et un modèle de féminité » (p. 81) émancipateur, en contraste avec le modèle de la mère au foyer. S'il peut être pénible, le travail à Chantelle peut aussi être le lieu de formes d'autonomie et d'intenses sociabilités juvéniles qui soudent le collectif de travail, terreau favorable à la syndicalisation dans l'établissement. Ces jeunes femmes ont souvent hérité de dispositions familiales à l'engagement politique, forgées dans le terreau de la culture ouvrière et militante nantaise. Deux fractions des classes populaires s'opposent alors dans la façon dont les ouvrières s'approprient le militantisme et le syndicalisme : d'un côté, les ouvrières qui héritent, souvent par leurs pères, d'une culture familiale cégétiste ; de l'autre, celles qui politisent un engagement religieux et s'engagent à la CFDT². Par-delà cette opposition, ces travailleuses ont en commun de donner alors « toute [leur] jeunesse dans cette usine » (p. 252). Malgré la création de deux cellules syndicales au début des années 1970, la combativité des ouvrières de Chantelle est d'abord invisibilisée dans l'espace militant local, où le référentiel ouvrier s'est durablement et principalement incarné dans la figure masculine du « métallo ». C'est au tournant de la grève de l'hiver 1981-1982 que les soutiens syndicaux et politiques de militants ouvriers nantais se renforcent et que se multiplient les manifestations publiques de soutien. Chantelle gagne alors en visibilité et devient une usine valorisée, remarquée jusqu'à Paris avec l'invitation de femmes syndicalistes à l'Élysée le 8 mars 1982.

La deuxième partie questionne les diverses appropriations du militantisme ouvrier « pensé par et pour [...] des hommes » (p. 133), et les rapports différenciés à la radicalité politique entre ouvrières et ouvriers. La syndicalisation à Chantelle est précoce,

2. Un résultat qui rappelle deux des micro-unités de « Génération 68 » identifiées par Julie Pagis (2014, *Mai 68, un pavé dans leur histoire. Événements et socialisation politique*, Paris, Presses de Sciences Po). Ève Meuret-Campfort note toutefois que leur fort ancrage ouvrier met en doute l'appartenance de ces militantes à la « Génération 68 » (p. 130).

les leadeuses émergent dès le début des années 1968, dont Éliane Evrard et Myriam Dumas à la CFDT et Annie Guyomarc'h à la CGT. Ces dernières sont les seules militantes à développer des engagements syndicaux au-delà de l'usine. Pour les autres, les contraintes domestiques combinées au sentiment d'illégitimité culturelle qu'elles expérimentent au contact de militants de longue date les amènent à préférer le « monde de l'usine » au « monde du syndicat » (p. 141). Malgré la présence dans l'espace nantais de militantes féministes rattachées à la tendance « lutte des classes », les revendications spécifiques aux femmes n'apparaissent que ponctuellement dans l'usine de Chantelle. D'une part, l'adhésion explicite au féminisme apparaît aux leadeuses comme une menace à leur intégration dans les organisations syndicales ; d'autre part, ce féminisme est perçu comme étant en décalage avec les préoccupations du monde ouvrier dont les femmes sont effectivement issues. Progressivement, les ouvrières s'approprient collectivement un ensemble de modes d'actions et un capital agonistique³ jusque-là caractéristiques de la virilité ouvrière : de la grève générale jusqu'à la séquestration du directeur général une après-midi lors du conflit de l'hiver 1981-1982. Le changement alors récent de directeur, la réorganisation du travail autour de modalités de contrôle des pièces plus contraignantes, l'augmentation des cadences, mais aussi des dynamiques de harcèlement sexuel⁴ (p. 177) conduisent les ouvrières à entamer un combat « pour la dignité » et pour « se faire respecter », sans que ce mot d'ordre s'affiche comme relevant d'une spécificité féminine. Cela n'empêche pas la presse de produire des représentations sexualisées des jeunes ouvrières. L'important soutien populaire dont elles bénéficient contribue cependant à replacer la respectabilité morale au centre des représentations et les militantes apparaissent dans l'espace local comme des mères responsables. È. Meuret-Campfort examine ensuite les contraintes objectives qui s'imposent à elles au sein de leurs familles. La transgression de genre que constitue leur engagement les place en situation de conflits de rôles entre l'usine et le foyer. Les modalités d'arrangement entre la famille, ressource sociale centrale pour les ouvrières, et la grève sont diverses. Certaines militantes relatent la désapprobation de leurs maris, syndiqués ou non, et tendent à cloisonner leurs sphères de vie familiales et militantes. Pour celles qui ont le plus de ressources d'autochtonie dans l'espace militant local, cette séparation n'est pas possible et la trop forte imbrication de ces dimensions les assigne à l'engagement. Une opposition se rejoue finalement entre les militantes de la CGT et de la CFDT au sujet de la perception de la place des maris au sein des luttes. Pour les premières, la présence des hommes lors de l'occupation de l'usine constitue un atout, tandis que pour les secondes, elle est la marque d'une dépendance.

3. Gérard Mauger (2008, *La sociologie de la délinquance juvénile*, Paris, La Découverte, p. 53) le définit comme une force de combat composée de la force physique et de savoir-faire nécessaires à la lutte.

4. Il aurait été intéressant que l'ouvrage développe davantage les liens entre mixité, harcèlement sexuel, conflits du travail et politisation, à l'instar par exemple de Patti A. Giuffre et Christine L. Williams (2019, « Où placer la ligne rouge ? La qualification du harcèlement sexuel dans les restaurants », *Sociologie du travail* [en ligne], vol. 61, n° 3. <https://doi.org/10.4000/sdt.21206>).

La dernière partie de l'ouvrage se concentre sur la dégradation de la conjoncture politique dans les années 1980 et 1990 avec la mise en place de stratégies de sous-traitance et de délocalisation de l'entreprise, et la détérioration des conditions de travail des ouvrières. È. Meuret-Campfort se demande ici comment, dans une conjoncture que l'on sait propice à la déstructuration des mondes ouvriers⁵, les militantes sont parvenues à maintenir leurs engagements syndicaux. Plusieurs hypothèses sont avancées : la force et la durée des engagements des leadeuses – attestées par les résultats aux élections professionnelles –, la solidité de la mémoire collective relative aux luttes des ouvrières, l'acquisition de nouvelles compétences militantes, notamment pour les actions en justice. Pour autant, cette solide combativité ne suffit pas à contrecarrer les manœuvres patronales et la fermeture de l'usine de Saint-Herblain est annoncée en novembre 1993. Vingt-cinq ans après les grèves de mai 1968, les ouvrières sont présentées cette fois-ci par les médias comme des perdantes et des victimes de leur licenciement collectif. La féminisation des luttes constitue ainsi une importante « dépolitisation de leur prise de parole dans l'espace public » (p. 355). Le dernier chapitre vise à ne pas redoubler cette victimisation qui risquerait de « faire oublier les marges de manœuvre » (p. 370) dont disposaient les militantes. Ces marges de manœuvre sont données à voir à travers la construction de deux « styles de féminité⁶ », qui dessinent deux voies d'émancipation féminine structurées, là encore, par l'opposition entre les militantes de la CFDT et celles de la CGT. Orientées vers les valeurs des classes moyennes, les premières tendent à mettre à distance toute spécificité genrée pour éviter le stigmate de la « fille d'usine ». Les secondes, au contraire, opèrent une retraduction genrée du virilisme ouvrier et construisent une « virilité au féminin⁷ » : elles jouent sur les connotations sexuelles et mettent en scène une féminité exacerbée. Cette dernière partie offre de très belles pages sur l'humour et les transgressions genrées qui ont émaillé ces années militantes et les appropriations différenciées de l'espace public par ces femmes de classes populaires.

Décédée le 4 août dernier, Margaret Maruani fut l'une des premières sociologues françaises à lever le voile sur les grèves de femmes⁸. L'ouvrage d'È. Meuret-Campfort, rigoureux, précis, convaincant et très bien écrit est une contribution remarquable à l'analyse de ces luttes, encore trop souvent laissées dans l'ombre de l'histoire des hommes. Les « filles de Chantelle » avaient déjà été mises en lumière dans un ouvrage de Fanny Gallot⁹ publié en 2015. *En découdre* proposait une histoire des ouvrières, notamment de Moulinex, Lejaby, Levi's et Chantelle, dans le contexte

5. Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.

6. La notion a été forgée par Christelle Avril par analogie avec le concept de « style de vie » construit par Max Weber. Les styles de féminité renvoient à des configurations de pratiques relatives au rapport au corps et aux normes de genre. Avril C. (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, p. 177.

7. *Ibid.*, p. 37.

8. Maruani M. (1979), *Les syndicats à l'épreuve du féminisme*, Paris, Syros.

9. Gallot F. (2015), *En découdre. Comment les ouvrières ont révolutionné le travail et la société*, Paris, La Découverte.

d'« insubordination ouvrière »¹⁰ des années 1968. Leur histoire est ici replacée avec finesse dans le contexte local et permet d'interroger systématiquement les liens entre l'entreprise et l'usine, l'espace des militantismes nantais, les acteurs politiques locaux et les configurations organisationnelles des syndicats. La démarche compréhensive est soutenue par une approche relationnelle des classes populaires et de leurs rapports au travail, à l'engagement, à la classe et au genre, qui n'exacerbe ni ne sacrifie les marges de manœuvre dont disposaient les femmes de cette génération face à leur double domination, de genre et de classe. Surtout, le pari initial – analyser les grèves de femmes en sortant des spécificités (cf. *supra*) – est bien tenu. Celui-ci soulève toutefois certaines questions épistémologiques. En premier lieu, si les ouvrières de Chantelle entendaient lutter « comme les mecs », faut-il pour autant prendre cette revendication comme angle d'analyse ? L'approche monographique et l'entrée par les luttes syndicales tendent peut-être ici à amoindrir certaines expressions de la domination masculine, notamment dans la sphère familiale. Ensuite, en portant l'analyse sur les modalités d'*appropriations* du militantisme ouvrier par des femmes, l'auteure ne risque-t-elle pas de reconduire l'indexation des luttes sur un modèle au masculin-neutre, pensé comme un déjà-là ? Les conditions d'analyse des grèves d'ouvrières semblent ainsi interroger à nouveaux frais la tension entre populisme et misérabilisme¹¹.

10. Vigna X. (2007), *L'insubordination ouvrière dans les années 68. Essai d'histoire politique des usines*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

11. Grignon C., Passeron J.-C. (1989), *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Paris, Le Seuil.

La garantie d'emploi. L'arme sociale du Green New Deal

Pavlina R. Tcherneva

Paris, La Découverte, coll. « Économie politique », 2021, 149 p.

*Lu par Anne Eydoux**

Pavlina Tcherneva, économiste au Levy Economics Institute et conseillère économique du candidat démocrate Bernie Sanders lors de la présidentielle de 2016, a contribué à remettre la garantie d'emploi dans le débat public aux États-Unis. Concept postkeynésien, la garantie d'emploi désigne des programmes de création d'emplois répondant à des besoins environnementaux et sociaux. L'objectif est à la fois de rendre effectif le droit à l'emploi et d'assurer la stabilisation macroéconomique en sortant d'un modèle qui fait du chômage et de la précarité des variables d'ajustement.

Dans son livre *La garantie d'emploi. L'arme sociale du Green New Deal*, Pavlina Tcherneva critique l'économie orthodoxe qui s'accommode du chômage en le naturalisant et en jugeant ses victimes peu désireuses de travailler. Pour l'économiste postkeynésienne, en effet, tout comme le changement climatique, le chômage est un désastre et le combattre doit être une priorité. Son livre, programmatique, est une défense et illustration de la garantie d'emploi, nourrie des expériences du New Deal de Frances Perkins et Franklin Delano Roosevelt et d'initiatives qui ont fleuri depuis dans de nombreux pays. Il s'emploie à montrer que la garantie d'emploi répondrait à deux défis d'aujourd'hui : le changement climatique et l'insécurité économique et sociale. Le programme est séduisant, mais l'ouvrage passe un peu vite sur ses limites.

Après un premier chapitre introductif où elle donne un aperçu de ce que pourrait être la garantie d'emploi et des nombreuses activités utiles à la collectivité susceptibles d'être développées dans ce cadre, Pavlina Tcherneva consacre un deuxième chapitre au chômage. Soulignant son « coût exorbitant », tant économique que sanitaire et social, elle démontre l'absurdité des concepts de l'économie orthodoxe, comme le taux de chômage « qui n'accélère pas l'inflation » (le fameux NAIRU, *Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment*), réputé « naturel » ou « optimal ». Comment imaginer un niveau naturel ou optimal du chômage quand il ne viendrait l'idée à personne de parler de famine naturelle et encore moins optimale ? Ces concepts ont surtout pour fonction de justifier de faire de la lutte contre l'inflation et du soutien à l'investissement des priorités politiques, en reléguant le plein-emploi à l'arrière-plan. Le marché du

* Lise/CEET, Cnam.

travail devient alors un « jeu de chaises musicales cruel » (p. 40), faute d'emplois suffisants en quantité et en qualité. Il est également dysfonctionnel, car tandis que « des millions de gens cherchent du travail », de nombreux employeurs, peu enclins à recruter des chômeurs, « s'arrachent les cheveux pour trouver des gens qualifiés » (p. 38). Or, pour Pavlina Tcherneva, le chômage est un fléau comparable à une épidémie : c'est une maladie mortelle (détruisant la santé et provoquant des suicides), qui se propage à toute l'économie lors des récessions et persiste de manière endémique dans certaines zones géographiques même en période de croissance. S'il existe des « trappes à chômage », écrit l'auteure, elles n'ont rien à voir avec celles décrites par l'économie orthodoxe (la trop grande générosité des allocations qui dissuaderait les chômeurs de travailler) : le chômage piège ses victimes car il réduit leur niveau de vie, dégrade leur santé, mine leur confiance en eux et amenuise leurs liens sociaux. Il frappe aussi leur famille et la société tout entière ; il est source d'instabilité économique, sociale et politique. Accepter le chômage, c'est donc pour Pavlina Tcherneva accepter l'inacceptable.

Dans le troisième chapitre, l'auteure présente la garantie d'emploi comme une solution au chômage, nouveau « contrat social » et « nouveau modèle macro-économique ». La nouveauté réside surtout dans la rupture avec les politiques néolibérales : « antidote au NAIRU » (p. 62), la garantie d'emploi mettrait fin aux politiques faisant du chômage et de la précarité des maux nécessaires. L'économiste insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une invention politique mais d'un programme inspiré de politiques réelles comme le New Deal... en mieux. La garantie d'emploi serait en effet « la pièce manquante de la révolution rooseveltienne », à savoir un instrument de régulation et d'amélioration de la norme d'emploi : « Garantissant un emploi à tous avec un salaire de base décent, elle fixera une norme de travail minimale pour l'ensemble des emplois de l'économie, y compris un salaire minimum incontournable, susceptible de bénéficier à tous les actifs, avec ou sans emploi » (p. 53). Elle bénéficierait ainsi non seulement aux chômeurs qui trouveraient un emploi mais aussi aux salariés les plus exposés aux mauvais emplois (qui pourraient les refuser). L'auteure propose un salaire minimum à 15 dollars de l'heure et une norme de temps de travail de 35 heures, voire de 28 heures hebdomadaires. Cela permettrait selon elle de réduire les inégalités et de revaloriser les emplois de service, notamment ceux du soin (*care*), souvent sous-évalués alors qu'ils sont essentiels. L'économiste suggère aussi de faire de la garantie d'emploi un instrument des politiques d'insertion et de formation des jeunes, des chômeurs de longue durée, ou des immigrés, et de la substituer aux avantages fiscaux accordés aux entreprises dans l'espoir (souvent déçu) qu'elles créent des emplois.

Mais ce que ne dit pas le livre est que la garantie d'emploi n'est pas un couteau suisse : elle pourrait en réalité relever davantage d'une politique d'insertion à grande échelle que d'une politique de revalorisation des salaires ou de partage du travail. Le mélange des genres peut s'avérer problématique si cela signifie que les emplois garantis sont tous au salaire minimum, quelle que soit la qualification des postes ou

des personnes, ou que le temps de travail est inférieur à la norme. L'emploi garanti ressemblerait alors à un emploi aidé du secteur non marchand, contribuant davantage au développement des emplois à bas salaire qu'à leur revalorisation.

Le quatrième chapitre est consacré au financement de cette garantie d'emploi. Critiquant l'économie orthodoxe qu'elle juge obsédée par « des ratios de dette et de déficits totalement fictifs », l'économiste se réclame de la « théorie monétaire moderne » (qui n'est en réalité pas particulièrement moderne), pour rappeler qu'un gouvernement souverain « ne peut jamais être à court d'argent » (p. 73). Financer la garantie d'emploi aux États-Unis n'est pas un problème, écrit-elle, car « le Congrès vote les programmes, adopte le budget et signe le chèque, et la Réserve fédérale libère les fonds. Et le chèque n'est jamais sans provision » (p. 75). L'auteure donne une estimation du budget de la garantie d'emploi, résultat d'un travail collectif mené au Levy Economics Institute. En fonction du scénario (bas ou haut), une dépense moyenne directe entre 409 et 543 milliards de dollars sur la période 2020-2027 permettrait d'employer « à son pic entre 11,6 et 15,4 millions de personnes » à un salaire minimum de 15 dollars de l'heure dans toute l'économie ; il stimulerait la croissance du produit intérieur brut (PIB) et donc l'emploi dans le secteur privé (3 à 4 millions d'emplois en plus), sans effet significativement inflationniste. Au total, l'impact budgétaire représenterait entre 1 % et 1,3 % du PIB. De l'argent « bien dépensé » (p. 84), selon l'auteure, bien mieux que celui du plan de relance de 2009 privilégiant l'aide aux entreprises, qui aurait coûté 848 milliards de dollars sur quatre ans (2009-2012) pour ne créer ou ne préserver qu'entre 1,3 million et 4,7 millions d'emplois par an. La garantie d'emploi correspondrait donc à un changement d'approche et de priorité politique : « Aujourd'hui, nous utilisons la puissance de la dépense publique pour financer un régime de chômage ; cette approche ne fonctionne pas et est budgétairement irresponsable. Avec la garantie d'emploi, nous proposons d'utiliser notre souveraineté monétaire pour financer à sa place un régime d'emploi » (p. 85).

Ce scénario, séduisant en apparence, a l'inconvénient de faire l'impasse sur la question d'un financement par la fiscalité qui réduirait les inégalités (une nécessité pour la transition écologique), et de sous-estimer le potentiel inflationniste de la création monétaire lorsqu'elle soutient la création d'emplois non marchands, qui ne créent pas de marchandises. C'est aussi un scénario états-unien difficilement transposable tel quel aux États membres de la zone euro, qui ont renoncé à leur souveraineté monétaire et à une part de leur souveraineté budgétaire.

Dans le cinquième chapitre, Pavlina Tcherneva s'appuie sur des initiatives concrètes pour préciser à quoi pourrait ressembler un programme de garantie d'emploi. Il s'agirait selon elle d'un programme « inclusif et volontaire » (sans travail obligatoire) mais aussi « permanent et ciblé » afin de lutter de manière pérenne contre le chômage lié aux cycles économiques. Il serait assorti d'une série de droits sociaux : droit à l'emploi, salaire minimum, congés payés, protection sociale, accès à un mode d'accueil pour les enfants, à des dispositifs de formation ou de qualification. Financée au niveau national (l'État fédéral aux États-Unis), la garantie d'emploi serait mise

en œuvre de manière démocratique et décentralisée par les collectivités territoriales, les associations, les entreprises impliquées dans des projets d'insertion, les comités de quartier, etc. Ces acteurs s'assureraient en particulier que les emplois créés ne se substituent pas à des emplois existants. Le service public de l'emploi et les « agences pour l'emploi » joueraient le rôle de « banques d'emplois de proximité » (p. 89) en lien avec les employeurs locaux. Enfin, le programme consisterait à proposer des emplois dans le secteur public pour des activités répondant aux besoins locaux, tant sociaux qu'environnementaux : défrichage, nettoyage, développement des énergies renouvelables, formation, activités culturelles ou périscolaires, aide à domicile pour les personnes âgées, livraison de repas, etc. Pour l'auteure en effet, seul le secteur public est à même de financer ces activités et de pourvoir des emplois correspondant aux besoins des chômeurs et du territoire – on ne peut, écrit-elle, exiger des entreprises qu'elles embauchent des personnes qui ne correspondent pas à leurs besoins.

La garantie d'emploi permettrait, selon l'économiste, d'employer jusqu'à 10 % de la population active, éventuellement en complémentarité avec d'autres politiques créatrices d'emplois (une politique de transition écologique par exemple). De telles politiques ont, selon elle, fait leurs preuves contre le chômage en temps de crise : le New Deal déployé dans les années 1930 aux États-Unis, alors que le taux de chômage y avoisinait les 30 %, a occupé jusqu'à 13 millions de travailleurs. Le plan *Jefes y jefas* (chef-fes de famille) mis en place en Argentine en 2002 a occupé jusqu'à 13 % de la population active. L'auteure reconnaît des défauts à ces politiques : la garantie d'emploi peut renforcer la mainmise de l'État, s'avérer difficile à organiser en pratique, miser sur des emplois réputés peu productifs ou même inutiles, voire « bidons ». Mais, d'après elle, ces emplois sont productifs s'ils évitent le chômage, améliorent le bien-être de la collectivité et stabilisent l'économie ; ils ne sont pas vains s'ils contribuent à « reconstruire le tissu social local, l'économie du pays et la vie de millions de gens » (p. 107). Et si le salaire plancher rend moins attractifs les emplois privés mal payés, la disparition de ces derniers ne devrait pas faire peur, selon l'auteure, car la hausse des salaires, synonyme de hausse du pouvoir d'achat, est un facteur de croissance économique et de développement de l'emploi.

L'auteure entend donc faire des programmes de crise des programmes permanents de création d'emplois, de réponse aux besoins sociaux et environnementaux et de stabilisation de l'économie. C'est peut-être là que réside la principale limite de la proposition. Il est paradoxal de chercher à répondre à des besoins sociaux ou environnementaux par des politiques contracycliques, autrement dit en embauchant une main-d'œuvre tampon dans le secteur public en temps de crise et en laissant le privé l'absorber en période faste. Les métiers du soin, le défrichage, le soutien scolaire (cités par l'auteure) répondent à des besoins permanents et demandent des qualifications (ainsi qu'un salaire correspondant à ces qualifications). Ils relèvent d'emplois pérennes plutôt que cycliques – la réduction du temps de travail ou le chômage partiel sont des instruments plus adaptés pour assurer le maintien de l'emploi en temps de crise.

Dans le dernier chapitre, Pavlina Tcherneva souligne l'actualité de la garantie d'emploi. D'abord, c'est selon elle un programme populaire, car s'il rencontre l'opposition du patronat, les sondages montrent qu'aux États-Unis l'opinion est très favorable au fait d'assurer un emploi aux chômeurs. Ensuite, c'est un programme qui aurait sa place dans une politique de transition écologique : face au changement climatique, remarque l'auteure, il nous faut « réorganiser notre vie économique et sociale » (p. 121). La transition industrielle, vers les énergies renouvelables notamment, nécessite des reconversions (par exemple au sein du secteur des énergies fossiles) que la garantie d'emploi permettrait de sécuriser. Un Green New Deal s'appuyant sur une « socialisation plus large de l'investissement dans les biens publics essentiels », tels le transport, l'accueil des enfants, la santé, etc., devrait être créateur d'emplois et contribuer à une « économie plus propre, plus stable et plus juste » (p. 127).

Pour conclure, l'auteure suggère à juste titre d'envisager les défis environnementaux et sociaux non pas seulement au niveau des États-Unis mais au niveau planétaire : faire face à l'urgence climatique suppose de renoncer à un modèle économique au sein duquel les pays sont engagés dans une course à la compétitivité et « au moins-disant en matière de pratiques sociales et environnementales » (p. 128). La garantie d'emploi pourrait selon elle faire partie d'un vaste « plan Marshall mondial pour s'attaquer à la menace jumelle de l'insécurité écologique et de l'insécurité économique » (p. 129). Si la crise sanitaire, comme le rappelle l'auteure dans sa préface rédigée après le livre, a montré que de nombreux pays ont su trouver l'argent pour s'attaquer à une pandémie mondiale, reste à savoir s'ils auront la volonté politique de lutter contre cette autre pandémie qu'est le chômage... et d'organiser la transition écologique.

Créer des emplois et organiser la transition écologique est certes plus que jamais d'actualité. L'ouvrage ne précise cependant pas comment faire coïncider une garantie d'emploi pour les chômeurs (sans *workfare*, c'est-à-dire sans conditionner le versement d'allocations au fait de travailler) et la transition écologique, qui plus est au niveau mondial. Le Green New Deal revendiqué par Pavlina Tcherneva n'y est qu'à peine esquissé. C'est pourtant certainement le plus grand défi du « plan Marshall » d'un nouveau genre qu'elle propose. Et il y faudra bien davantage que des reconversions industrielles et des emplois de défrichage.

Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire

Thomas Coutrot, Coralie Perez

Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2022, 139 p.

Lu par Dominique Méda*

À un moment où la question du travail revient avec force dans le débat social, Thomas Coutrot et Coralie Perez publient un ouvrage extrêmement précieux. D'abord, parce qu'il présente et analyse un ensemble de données scientifiques qui permettent au lecteur de disposer d'un panorama détaillé, approfondi et actuel du rapport des Français au travail. Ces données proviennent à la fois de la série des enquêtes *Conditions de travail* de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques ([Dares], que Thomas Coutrot connaît bien pour avoir été le responsable du département producteur de celles-ci pendant presque vingt ans), d'entretiens menés auprès de salariés (en particulier par Coralie Perez dans le cadre de plusieurs recherches collectives) et d'une littérature scientifique que les deux auteurs maîtrisent parfaitement et avec laquelle ils dialoguent en permanence. C'est le deuxième grand intérêt de l'ouvrage : Thomas Coutrot et Coralie Perez donnent un sens à cette multiplicité de données à partir d'hypothèses qu'ils exposent de manière très claire, en défendant une thèse toujours argumentée et en suggérant un certain nombre de voies pour sortir de la profonde crise du travail que connaît la France.

Loin de souscrire à ce qu'ils appellent la conception doloriste¹ du travail, les auteurs s'appuient au contraire sur la définition forgée par Christophe Dejours et la psychodynamique du travail. Le travail est « l'activité organisée par laquelle les humains transforment le monde naturel et social et se transforment eux-mêmes », écrivent les auteurs (p. 13). La gauche a, selon eux, oublié ce « travail vivant » que les prescriptions du management ne parviennent jamais à faire totalement disparaître. Lorsque les individus parviennent à avoir un impact sur le monde par le biais de leur travail, que celui-ci ne menace pas leur cohérence éthique et qu'au contraire il permet à chacun de développer sa capacité d'agir, le travail a du sens et contribue puissamment au bien-être psychologique. Rejoignant les thèses d'Isabelle Ferreras, l'ouvrage défend l'idée que le travail est profondément *politique* : ses transformations sont déterminantes

* Irisso, Université Paris-Dauphine-PSL.

1. Le travail serait, selon l'étymologie (*tripalium* = « instrument de torture, objet permettant de tenir les animaux pour les ferrer ») une activité pénible, comme la plupart des représentations, y compris bibliques, l'illustrent.

pour la santé des individus et pour la démocratie. Il peut participer à construire ou à détruire celles-ci.

En mobilisant une série de questions de l'enquête *Conditions de travail* qui permettent de saisir les trois dimensions constitutives du sens du travail (l'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité d'agir), Thomas Coutrot et Coralie Perez construisent un « palmarès du sens » (p. 25) : les ouvriers de l'industrie, les employés du commerce et de la vente, mais aussi de la banque et de l'assurance trouvent, selon celui-ci, particulièrement peu de sens à leur travail pendant que les professions du *care* (assistantes maternelles, aides à domicile, médecins) sont les plus nombreuses à en trouver. D'une manière générale, affirment les auteurs en s'appuyant sur une analyse économétrique, « les professions qui trouvent le plus de sens à leur travail présentent la particularité, quel que soit leur niveau de qualification, de placer leurs occupants en relation avec le public ou les clients » (p. 27). Si le sens du travail a été affecté pendant la crise sanitaire – presque un quart des salariés a vu son sentiment d'utilité sociale renforcé pendant que beaucoup voyaient leur cohérence éthique bousculée –, celle-ci n'a fait qu'accélérer des tendances antérieures. Parmi ces dernières, l'ouvrage s'attarde légitimement sur la profonde crise du travail que connaît la France depuis une trentaine d'années.

Comment expliquer la perte de sens constatée par les auteurs ? Le troisième chapitre intitulé « Le management par le chiffre » apporte une série d'éclairages essentiels. L'histoire est édifiante. Tout avait pourtant bien commencé. Dans les années 1980, les managers occidentaux décident de rompre avec le taylorisme désormais décrié et considéré comme inefficace et de s'inspirer du modèle japonais qui correspond au nouveau paradigme en vogue du management par objectifs. Il s'agit de laisser aux équipes la responsabilité du choix des moyens pour atteindre ces derniers. Dans un premier temps, les conditions de travail sont améliorées mais progressivement la mise en œuvre du toyotisme s'éloigne du modèle original : en lieu et place de la confiance et de l'autonomie sont déployés des procédures détaillées et un *reporting* permanent qui permet de surveiller les évolutions de la performance financière pour les actionnaires. C'est alors que les changements d'organisation vont se succéder à un rythme effréné, « celui des modes dictées par les grands cabinets de conseil en organisation » (p. 50). Les conséquences sur le travail ne se font pas attendre : perte des marges de manœuvre, déclin de l'autonomie, dégradation des conditions de travail. Un processus de restructuration permanente se met en place qui s'accompagne de logiques d'externalisation, de filiation et de développement de la performance qui vont atomiser les collectifs de travail. À cette perte de sens provoquée par la multiplication d'objectifs de plus en plus difficiles à atteindre s'ajoute le développement de métiers et de tâches qui intensifient les conflits éthiques, en particulier lorsque le travail contribue à abîmer l'environnement.

Quelles sont les voies de sortie de cette profonde crise du travail ? La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ne permet pas de redonner du sens au travail. La co-détermination, si elle accroît l'autonomie des salariés, ne garantit pas l'amélioration

de la soutenabilité écologique de la production. La socialisation du capital serait une solution mais elle n'est proposée par aucun courant managérial. C'est donc l'organisation du travail qu'il s'agit de profondément modifier. Deux chapitres présentent les initiatives déployées depuis plusieurs années pour libérer le travail, les unes venues d'en haut, les autres d'en bas. Les premières ne semblent pas menacer l'hégémonie du néo-taylorisme digital². Les secondes, en revanche, recèlent un potentiel de changement plus important. Que faire lorsque le travail a perdu son sens ? On peut, selon la fameuse trilogie d'Hirschman³, partir (*exit*). C'est ce que font actuellement les salariés qui quittent des métiers mal payés et dont les conditions de travail sont insoutenables, pour rejoindre d'autres métiers. Mais on peut aussi donner de la voix (*voice*) et contester, avec d'autres, grâce à l'action collective, l'organisation du travail existante. On peut enfin travailler dans de nouvelles organisations, qui ne sont pas vouées à enrichir les actionnaires et qui se mettent au service du bien commun (une adaptation de la *loyalty*). C'est le cas des coopératives, y compris des coopératives d'activité et d'emploi, qui portent une partie des espoirs d'un travail émancipé mais dont le faible nombre douche un peu ces derniers.

C'est l'une des interrogations et peut-être des déceptions que provoque cet ouvrage. Après un diagnostic d'une exceptionnelle rigueur sur la situation actuelle du travail, qui rend caducs nombre de propos consacrés aujourd'hui au rapport au travail (les Français seraient paresseux, la Grande Démission serait synonyme de Grande Paresse, les jeunes ne voudraient plus travailler, la crise sanitaire aurait inauguré un nouveau rapport au travail, etc. et autres fadaïses), les voies de sortie dessinées par nos deux auteurs apparaissent bien difficiles à emprunter. Si l'aspiration des salariés à ce que leur travail retrouve du sens est bien révolutionnaire – comme l'indique le sous-titre de l'ouvrage –, on ne voit pas très bien ce que sont la méthode et les moyens qui pourraient permettre d'engager cette révolution. Thomas Coutrot et Coralie Perez balayent ainsi d'un revers de main la proposition d'Isabelle Ferreras⁴, le bicamérisme, dont nous avons tenté d'expliquer le potentiel émancipateur dans *Le manifeste travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*⁵. Certes, comme ils le soulignent, cette voie ne garantit pas que les salariés – qui peuvent vouloir défendre leur emploi – mettront les préoccupations écologiques au cœur de leur raisonnement. Mais elle s'attaque au nœud du problème constitué, comme le reconnaissent les auteurs eux-mêmes au début de leur ouvrage, par le fait qu'aujourd'hui l'organisation du travail est décidée par les seuls détenteurs de capitaux. Elle méritait donc peut-être une discussion plus approfondie. De même, une autre voie, suggérée par les auteurs, mériterait d'être plus largement visitée. Il s'agit de la voie permettant aux salariés de reprendre la main sur

2. Les auteurs désignent par ce terme les formes de standardisation et de contrôle du travail qui prennent appui sur les technologies numériques.

3. Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

4. Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, Presses universitaires de France.

5. Ferreras I., Battilana J., Méda D. (2020), *Le manifeste travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil.

leur travail et sur les décisions qui concernent leur travail, et donc de donner de la voix. Deux chemins sont ici possibles, qui peuvent être empruntés en même temps. Il pourrait s'agir, comme le proposent les auteurs, d'organiser des espaces et des temps réservés à la discussion par les salariés de et sur leur travail. Mais aussi de donner plus de place aux syndicats. Exploitant la vague 2015 de l'*Enquête européenne sur les conditions de travail*, Agnès Parent-Thirion et ses collègues avaient mis en évidence la plus forte présence dans les pays nordiques d'organisations du travail dites apprenantes, associées à plus de bien-être au travail⁶. À la recherche des variables clés expliquant cette situation, ils en avaient trouvé une seule : la forte présence syndicale. Certes, un tel résultat conduit à toute une autre série d'interrogations, toujours ouvertes, sur les moyens de renforcer la présence syndicale en France. Mais c'est là un autre débat. Ces sujets sont d'ailleurs abordés dans plusieurs des autres recherches et ouvrages des auteurs. Remercions ceux-ci de nourrir avec abondance une conversation publique sur le travail dont notre pays a plus que jamais besoin.

6. Eurofound (2020), *How Does Employee Involvement in Decision-Making Benefit Organisations?*, European Working Conditions Survey 2015 Series, Luxembourg, Publications Office of the European Union: www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/how-does-employee-involvement-in-decision-making-benefit-organisations, consulté le 10 février 2023.

Le futur du travail

Juan Sebastián Carbonell

Paris, Éditions Amsterdam, 2022, 173 p.

*Lu par Laurent Willemez**

Le livre de Juan Sebastián Carbonell constitue une synthèse des recherches récentes sur le travail et la place qu'il occupe dans nos sociétés. Sa thèse peut être résumée ainsi : contrairement aux prophéties sur la fin du travail ou sur les changements révolutionnaires qu'il connaîtrait, celui-ci occupe toujours la même place centrale dans la vie des individus et dans l'organisation de nos sociétés capitalistes. Certes il se transforme, notamment avec l'essor de l'automatisation et de la numérisation, mais il reste ce qu'il a toujours été depuis les révolutions industrielles : un système d'exploitation au service de la domination du capital. L'auteur s'appuie fortement sur une analyse marxiste du travail, en mobilisant justement certains textes de Marx dont il propose une relecture. Le livre se conclut par la discussion de projets politiques concernant le travail, que J. S. Carbonell conteste pour défendre un double positionnement : « libérer la vie du travail et libérer le travail de la domination du capital » (p. 147). Cet essai politique, qui s'intègre parfaitement dans le projet de « radicalité » des Éditions Amsterdam, son éditeur¹, repose sur un travail de synthèse très important de recherches, françaises et internationales, en sociologie et en économie du travail. En cela, il permettra de manière bienvenue aux lecteurs et lectrices de faire un point sur une littérature foisonnante.

Le grand intérêt de l'ouvrage est donc de questionner un certain nombre d'idées reçues à partir de la lecture d'une partie de la littérature scientifique la plus actuelle. L'idée reçue principale est que les processus d'automatisation ou de numérisation de l'outil de travail remettent en cause les formes classiques d'organisation du travail et de l'emploi en éliminant l'activité humaine dans de nombreux secteurs et en généralisant la précarité. Robotisation, précarisation et « uberisation » seraient donc les principaux éléments actuels de transformation du travail. Face à cette vision schématique, J. S. Carbonell propose une analyse bien plus fine et nuancée. En premier lieu, l'automatisation du travail conduit à des phénomènes beaucoup plus complexes de remise en cause des formes de qualification des salarié-es, d'intensification et de

* Laboratoire Printemps, UVSQ.

1. Comme cela est indiqué sur son site internet : <http://www.editionsamsterdam.fr/a-propos/>, consulté le 9 mars 2023.

contrôle croissant du travail de la part de la hiérarchie. Plus encore, l'auteur affirme que « l'usine 4.0 » ou le *digital manufacturing*² ne sont pas véritablement destructeurs d'emplois et constituent d'abord des prophéties auto-réalisatrices et une rhétorique pour susciter de l'adhésion autour d'une promesse d'« innovation » perpétuelle.

Une autre idée reçue qu'il faut, selon l'auteur, discuter tient au développement actuel et supposément inexorable de la précarité et au discours sur l'émergence d'une nouvelle classe sociale, le précaire. Ce terme a rencontré chez certains intellectuels un important succès depuis les années 1990 et s'appuie, au moins en France, sur les travaux de Robert Castel sur l'effritement de la condition salariale. Il a, selon J. S. Carbonell, trois défauts majeurs : le premier est de remettre en cause la division marxiste en deux classes antagonistes ainsi que l'unité du « prolétariat » ; le deuxième est de constituer encore une fois une prophétie auto-réalisatrice utile à la diffusion des discours néolibéraux ; le troisième, et le principal, est qu'il est loin de correspondre à la réalité du monde du travail aujourd'hui.

La troisième idée reçue renvoie à l'émergence d'une nouvelle figure, celle des « prolétaires du numérique », pour reprendre le titre d'un chapitre, qui représenterait une nouveauté radicale. L'économie des plateformes, qui a un tel succès aujourd'hui et qui est désormais très bien documentée en sociologie, n'est selon l'auteur et les sociologues travaillant sur ces questions qu'un avatar des formes classiques du capitalisme, et ses acteurs et actrices sont surtout « le visage contemporain d'une figure ancienne du monde du travail », celle correspondant au « tâcheron » (p. 99). Si nouveauté il y a, c'est d'abord à travers le *digital labor*, qui met au travail – et gratuitement qui plus est – les usager-es. Mais là encore, J. S. Carbonell montre que ce « travail numérique » des usager-es n'est finalement qu'une des figures du « travail gratuit » que la sociologie étudie déjà avec précision dans d'autres domaines. D'une manière plus générale, l'économie des plateformes constitue principalement un « laboratoire de l'exploitation capitaliste » (p. 112).

Une dernière idée reçue renvoie à la supposée radicale nouveauté d'une « révolution logistique » : l'essor extrêmement important de la logistique et des tâches d'entreposage et de manutention. Il ne s'agit pas de contester la réalité de ce mouvement notable de « logisticiation » (p. 116), mais plutôt de montrer, encore une fois, et là encore avec d'autres chercheur-es, que derrière cette « révolution » permettant fluidité et mise en réseaux se cache le « travail vivant », souvent invisibilisé mais dont les formes sont révélatrices des transformations contemporaines du capitalisme. Ce travail logistique est notamment le révélateur de l'internationalisation de la production qui nécessite de créer des outils et des process de travail permettant de réduire le temps de circulation des marchandises et son coût. Les « travailleurs du flux », qui constituent ces ouvrier-es d'un nouveau type, sont au cœur du capitalisme, dans la mesure où,

2. « L'usine 4.0 » (venue d'Allemagne) et le *digital manufacturing* sont des concepts permettant de définir le futur de l'industrie autour d'innovations technologiques (automatisation, internet des objets et intelligence artificielle).

comme l'écrit joliment l'auteur, « il n'y a pas que l'entreprise et le client, mais toute une chaîne de travailleurs qui les unit » (p. 136).

Face à l'ensemble de ces phénomènes définissant le capitalisme contemporain, le dernier chapitre change radicalement de posture pour exposer des solutions politiques à cette prétendue « crise » du travail. Il revient sur les récentes propositions faites par la gauche du champ politique et les critique de manière vigoureuse : il rejette ainsi tour à tour l'idée d'un revenu universel, le projet de « démocratisation » du pouvoir dans l'entreprise, et enfin l'utopie que représente l'abolition du travail. Il suggère plutôt, en s'appuyant sur la façon dont Marx distingue le « royaume de la nécessité » et le « royaume de la liberté », de « libérer la vie du travail ». Concrètement, il s'agit de réduire le temps que les individus consacrent au travail et en même temps de leur permettre de décider démocratiquement, et donc collectivement, de ce qu'ils et elles veulent produire et de la manière dont ils et elles veulent le faire.

L'ouvrage constitue donc d'abord un essai sur l'évolution du travail aujourd'hui, loin des publications habituellement pointues et parfaitement documentées de l'auteur sur l'industrie automobile, son objet de recherche. L'intérêt du livre est qu'il est nourri des recherches actuelles. Bien entendu, l'exhaustivité étant impossible, le lecteur ou la lectrice pourra s'étonner de telle ou telle absence ; mais sur ce plan, l'auteur a fait un choix fort, celui de privilégier la littérature anglo-saxonne et de mixer sociologie et économie du travail. Le double aspect synthétique et normatif de l'ouvrage fait en outre qu'il s'adresse moins à des sociologues spécialisés dans les questions du travail, qui ne verront sans doute pas leurs connaissances révolutionnées, qu'à un public cultivé voire militant, qui aura ainsi l'occasion de découvrir tout l'intérêt des sciences sociales pour saisir le travail et ses évolutions. Ce n'est en rien exprimer une critique, tant on peut penser que cette posture est importante quand elle est assumée comme ici et qu'elle permet de proposer à des personnes extérieures au champ académique un regard différent et nourri des recherches actuelles.

Le genre des carrières. Inégalités dans l'administration culturelle

Alban Jacquemart, Marion Charpenel, Marion Demonteil,
Reguina Hatzipetrou-Andronikou, Catherine Marry

Paris, Les Presses de Sciences Po, Ministère de la Culture – Département des études, de la prospective et des statistiques, coll. « Questions de culture », 2022, 214 p.

*Lu par Alex Alber**

La question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de la fonction publique se pose avec d'autant plus d'acuité que le système d'emploi public est censé garantir, par le biais du concours, une parfaite égalité des chances entre tous et toutes¹. Pourtant, d'autres travaux l'ont déjà montré, l'État n'est pas moins concerné par le « plafond de verre » que le secteur privé². *Le genre des carrières* poursuit ce questionnement en portant cette fois-ci le regard sur un secteur bien particulier : le ministère de la Culture³ qui, du fait de son domaine d'activité, apparaît spontanément comme « favorable aux femmes » (p. 7) voire « par nature soustrait à l'ordre du genre » (p. 149), à la différence des ministères régaliens.

L'originalité de l'ouvrage est d'analyser « la fabrique genrée des carrières administratives » (p. 7) en y intégrant une dimension encore peu traitée : les « effets genrés » des « transformations de l'action publique » (p. 10). Il s'agit en somme d'interroger la cohabitation de deux agendas réputés prioritaires pour l'État : la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle⁴ et la « modernisation » de l'administration. Comment les logiques d'individualisation des carrières – avec ce qu'elles exigent notamment comme mobilités géographiques ou fonctionnelles – s'articulent-elles avec les politiques d'égalité professionnelle ? Cette question trouve une réponse originale dans la mesure où l'analyse ne porte pas tant sur une *évaluation* des effets desdites politiques que sur leur *réception* par les cadres concerné·es et sur la manière dont ils

* Université de Tours, UMR CITERES/COST.

1. Peyrin A. (2019), *Sociologie de l'emploi public*, Malakoff, Armand Colin.

2. Marry C., Bereni L., Jacquemart A., Pochic S., Revillard A. (2017), *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Malakoff, Armand Colin.

3. L'ouvrage est basé sur une enquête (*Genre et carrières au ministère de la Culture [Gecamic]*) cofinancée par le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et par le Fonds en faveur de l'égalité professionnelle (FEP).

4. Notamment par l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique signé le 30 novembre 2018.

ou elles s'en saisissent pour questionner leur propre parcours. Les données mobilisées (des entretiens approfondis avec 65 « cadres supérieurs⁵ » du ministère de la Culture⁶) sont analysées à l'aide d'un cadre théorique – emprunté à la sociologie d'Everett C. Hughes⁷ – qui vise « à tenir ensemble les conditions objectives et subjectives de la mobilité » (p. 39) : l'objectif n'est plus seulement de donner à voir les mécanismes qui produisent le plafond de verre mais également de « prendre au sérieux » les « regards subjectifs » posés sur les carrières car ils sont dotés d'« effets performatifs » (p. 84).

Le premier chapitre (« Ascensions et plafonnements : des modèles genrés de carrière ») interroge « l'hypothèse d'une spécificité des carrières propre à la Culture » (p. 33). Une lecture attentive des bilans sociaux du ministère nuance d'emblée l'idée d'un ministère particulièrement favorable aux femmes : bien qu'elles soient significativement représentées dans les corps de direction, elles manquent à l'appel aux plus hauts niveaux de responsabilité et dans les postes les plus rémunérateurs. Pour donner à voir les disparités de carrière, les auteur·rices distinguent cinq profils de carrière parmi leurs répondant·es : trois caractérisant des trajectoires ascendantes, deux, où les femmes sont majoritaires, des trajectoires « bloquées » ou « plafonnées » (p. 40).

Le deuxième chapitre se propose d'éclairer les origines sociales et les conditions de recrutement des cadres du ministère de la Culture pour savoir s'il produit « une élite administrative comme les autres ». La réponse est plutôt négative. Ce ministère semble moins élitiste que d'autres, peut-être du fait de sa porosité avec le champ culturel dans lequel les origines sociales des hommes et des femmes sont peu différenciées. Il en ressort que « les femmes cadres de l'administration culturelle ne sont pas sur-sélectionnées socialement » (p. 62). Une frange notable des personnes rencontrées dans l'enquête sont mêmes issues de milieux relativement éloignés de la fonction publique, notamment des fils et filles d'artisans/commerçants, souvent attiré·es vers l'État à la suite d'un parcours scolaire excellent combiné à une appétence culturelle forte. Les femmes cadres (moins souvent issues d'écoles de commerce que leurs collègues masculins) « trouvent [...] au ministère de la Culture une voie par laquelle valoriser des formations par ailleurs peu rentables sur le marché du travail » (p. 66). Quelques portraits, vivants et bien menés, illustrent ensuite la diversité des parcours et le poids de la dimension vocationnelle chez beaucoup de cadres. Ni « artistes raté·es » ni « universitaires frustré·es » (p. 82), ils et elles semblent avoir trouvé dans leur carrière un moyen d'articuler avec réalisme leur appétence pour les mondes de la culture et leur vie professionnelle.

Le troisième chapitre, central à plus d'un titre, interroge « la fabrique genrée des dirigeant·es » (p. 83). Plusieurs clivages sont mis en lumière, qui conditionnent les perspectives d'ascension : d'abord entre titulaires et contractuel·les ; entre administrateur·rices civil·es et attaché·es d'administration ensuite ; entre divers degrés

5. Notion construite *ad hoc* (p. 24).

6. À parité des femmes (n = 32) et des hommes (n = 33) issues de cinq directions différentes (p. 20-21).

7. Hughes E. C. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

de spécialisation enfin, avec une nette valorisation des profils généralistes réputés plus adaptables aux changements. C'est ici que l'ouvrage montre en quoi les réformes de l'État, qui consacrent une figure managériale hyper-disponible, capable d'adaptation, de mobilité et de résolution dans la conduite du changement, entrent en contradiction avec les objectifs des politiques d'égalité. Face à ces attentes, les femmes cumulent en effet les désavantages : moins mobiles, plus expertes et moins généralistes, elles pâtissent en outre d'une moindre capacité – voire d'une plus grande répugnance – à mobiliser leur réseau pour organiser leur progression, faute d'avoir le temps et les opportunités pour entretenir les sociabilités vespérales qui entremêlent le professionnel et l'amical. En somme, « derrière ces jeux de cooptations, de recommandations et de soutiens personnalisés se nichent des biais de genre » (p. 94). Finalement, les auteur·rices montrent que « les règles de la fonction publique qui encadrent la progression des fonctionnaires permettent de naturaliser sous le vernis du mérite des promotions facilitées par des caractéristiques sociales, au premier rang desquelles le sexe » (p. 98).

Le quatrième chapitre (« Conjugalité et parentalité : entre écarts à la norme et avantages masculins ») analyse les modalités d'articulation des temps sociaux au ministère de la Culture. Il note à la fois ce que ce secteur a de commun avec le reste de l'État – de fortes exigences temporelles et de mobilité géographique qui pèsent inégalement selon le sexe des cadres supérieur·es – et ce qui l'en distingue – un moindre poids de la norme conjugale hétérosexuelle et la plus grande fréquence des personnes divorcées. Mais il révèle aussi toutefois qu'hommes et femmes ne sont pas égales face à cette perspective : les hommes pâtissent moins que les femmes, en termes de carrière, des écarts aux normes de parentalité et de conjugalité (p. 128).

Le cinquième et dernier chapitre interroge la perception par les cadres du ministère des politiques d'égalité professionnelle. Celle-ci semble, aux yeux de beaucoup d'enquêté·es, une question presque dépassée « ne nécessitant [...] pas d'actions correctrices » (p. 150). Les corps les plus valorisés notamment (administrateurs et administratrices civiles, conservateurs et conservatrices du patrimoine) apparaissent comme dans une forme de « déni d'inégalités » (p. 156) entre les sexes, mettant plus volontiers l'accent sur des considérations statutaires, d'âge, ou encore les discriminations ethno-raciales. En résumé, les auteur·rices mettent en évidence que « près des deux tiers des membres de l'encadrement supérieur et dirigeant rencontré·es minorent, voire ignorent, les différences sexuées défavorables aux femmes dans la carrière » (p. 164). La réception des politiques d'égalité, consensuelles en apparence, est donc très inégale et l'ouvrage évoque une « forte distance, voire une résistance » (p. 189) à ces politiques. Elles ont cependant le mérite de permettre « sous certaines conditions, la diffusion et l'appropriation de cadres de pensée égalitaires » (p. 181).

Dans un format réduit (200 pages), avec une grande clarté de style et des conclusions intermédiaires limpides, ce livre prolonge efficacement les travaux existants et

complète idéalement les approches quantitatives de la question⁸, par nature limitées à une démarche constatative. Sur ce plan, notons cependant que l'ouvrage n'échappe pas toujours à la tentation de consolider certains constats à l'aide de statistiques produites à partir de l'échantillon d'entretiens, ce qui pose parfois question tant les effectifs sont faibles. On peut également regretter un relatif cloisonnement entre les chapitres – compréhensible dans le cas d'un ouvrage collectif tiré d'un rapport – qui ne permet pas toujours de suivre le fil problématique présenté en introduction. Ces limites n'enlèvent cependant rien à un ouvrage d'une exceptionnelle densité, aussi clair stylistiquement que riche de résultats, qui constitue à n'en pas douter un jalon supplémentaire dans la compréhension des inégalités persistantes entre les sexes dans l'emploi public, et ce bien au-delà du ministère de la Culture.

8. Par exemple : Alber A. (2013), « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? Une comparaison public/privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, n° 30, p. 131-154.

LISTE DES RAPPORTEURS ET RAPPORTRICES 2020-2021

Le comité de rédaction de *Travail et Emploi* remercie chaleureusement
les rapporteurs et rapportrices qui ont contribué à l'évaluation
des projets d'articles soumis en 2020 et 2021

Hubert AMARILLO	Cécile FOURNIER	Anne PAILLET
Thomas AMOSSÉ	Natacha GALLY	Vanessa di PAOLA
Yaëlle AMSELLEM-MAINGUY	Manon GARROUSTE	Fanny PARENT
Liza BAGHIONI	Clément GÉRÔME	Éric PAUTARD
Clément BARBIER	Marion GILLES	Étienne PENISSAT
Pascal BARBIER	Fanny GIRIN	Héloïse PETIT
Yannick BARTHE	Pauline GONTHIER	Claude PICART
Renaud BÉCOT	Danièle GUILLEMOT	Marie PIGANIOL
Caroline BERTRON	Cyrille HAGNERÉ	Vanessa PINTO
Christian BESSY	Nacer-Eddine HAMMOUDA	Rémy PONGE
Franck BIÉTRY	Sylvie HAMON-CHOLET	Giovanni PRETE
Émilie BILAND-CURINIER	Valentine HÉLARDOT	François PURSEIGLE
Sebastian BILLOWS	Mathieu HÉLY	Marion RABIER
Marc-Éric BOBILLIER	Mathieu HOCQUELET	Frédéric RASERA
CHAUMON	Gilles JEANNOT	Thérèse REBIÈRE
Clément BOURDIER	Paul JOBIN	Catherine RÉMY
Pierre BRASSEUR	Annie JOLIVET	Frédéric REY
Thibault BRODATY	Samuel JUHLE	Julie ROCHUT
Mathieu BUNEL	Benjamin JUNG	Gwenaëlle ROT
Marie-Christine BUREAU	Cathel KORNIG	Nicolas ROUX
Catherine CAVALIN	Flavie LE BAYON	Madlyne SAMAK
Sylvie CÉLÉRIER	Gwenola LE NAOUR	Quentin SCHNAPPER
Olivia CHAMBARD	Francis LEBON	Philippe SEMENOWICZ
Émilie COUNIL	Émeline LIMON	Delphine SERRE
Thomas COUTROT	Marc LORIOL	Jules SIMHA
Marie DAVID	Laure MACHU	Pierre-Emmanuel SORIGNET
Frédéric DÉCOSSE	Emmanuelle MARCHAL	Vanessa STETTINGER
François DEDIEU	Pascal MARICHALAR	Jérémy TANGUY
Hervé DEFALVARD	Florine MARTIN	Marie TRESPEUCH
Nicolas DEFFONTAINES	Pierre-Jean MESSE	Pascale TROMPETTE
François-Xavier DEVETTER	Arnaud MIAS	Carole TUCHSZIRER
Sophie DIVAY	Bruno MILLY	Anne VEGA
Marion DOVIS	Sylvie MONCHATRE	Laure de VERDALLE
Camille DUPUY	Stéphanie MOULLET	Catherine VINCENT
Sébastien FLEURIEL	Delphine NAUDIER	Serge VOLKOFF
Gaëtan FLOCCO	Sandrine NICOURD	Jean-Marc WELLER

RÉSUMÉS

Inciter à former les salariés en chômage partiel

Les enseignements de la crise sanitaire

Sophie Dessein, Coralie Perez

Depuis le début de la crise du Covid-19 en mars 2020, l'État français a encouragé tant la mobilisation du chômage partiel (dénommé également activité partielle depuis 2013) que la possibilité, pour les entreprises, de former leurs salariés pendant les périodes chômées. L'objectif est de soutenir les entreprises dans le maintien des compétences de leurs salariés et de les accompagner dans les changements organisationnels occasionnés par la pandémie. Pour cela, il s'est principalement appuyé sur un instrument financier, le FNE-Formation, dont les modalités de gestion et de fonctionnement ont été totalement renouvelées. Déployé par les opérateurs de compétences, ce dispositif permet notamment de prendre en charge la totalité du coût pédagogique des formations suivies pendant le chômage partiel. Cela a-t-il permis, dans quelle mesure et pour qui, l'articulation effective du chômage partiel et de la formation ? Quelles sont les formations financées dans ce cadre ? Fondé pour l'essentiel sur la réalisation, en 2021, de près de quarante entretiens à différents niveaux (national, régional, branche, entreprise), cet article cherche à éclairer l'articulation chômage partiel/formation pendant la crise sanitaire.

MOTS-CLÉS : chômage partiel, Covid-19, formation continue, reconversion, maintien dans l'emploi

Territoires zéro chômeur de longue durée

Rupture ou convergence avec l'insertion par l'activité économique ?

Philippe Semenowicz, Anne Fretel, Florence Jany-Catrice, Sylvain Vatan

L'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée (TZC) a été introduite dans le débat public comme un « nouveau modèle » de lutte contre le chômage de longue durée. Pourtant, le projet présente dès l'origine des similitudes avec les dispositifs de l'insertion par l'activité économique (IAE). Dans quelle mesure TZC constitue-t-il une rupture avec l'IAE ? Sur la base d'une enquête de terrain menée durant trois ans sur l'un des territoires ayant expérimenté TZC, complétée par une série d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs nationaux du projet, nous abordons cette question sous l'angle d'une comparaison de leurs modèles socioéconomiques respectifs. Nous mettons en évidence combien l'ambition originelle du projet le positionne à distance des évolutions de l'IAE. Pour autant, l'opérationnalisation de l'expérimentation produit des formes de convergence avec cette dernière.

MOTS-CLÉS : territoire zéro chômeur, insertion par l'activité économique, chômage de longue durée, garantie d'emploi

Du menaçant à l'irrésistible

La gouvernementalité d'appariement dans le service public de l'emploi (1816-2016)

Hadrien Clouet, Jean-Marie Pillon

L'invention d'un marché du travail, c'est-à-dire un espace où circulent les individus pour vendre leur force de travail à des employeurs, repose sur des infrastructures techniques mises en place par les gouvernements, permettant concrètement aux offreurs et aux demandeurs de se rencontrer et, éventuellement, de contractualiser. En France, différentes infrastructures ont coexisté et se sont succédé depuis deux cents ans, charriant chacune des représentations politiques spécifiques. À partir d'une enquête sociohistorique, ce texte propose une chronologie des régimes d'appariement publics sur le marché du travail français. Une fois surmontées les réticences du début du XIX^e siècle, les services de l'État centralisent les appariements à l'occasion de la Première Guerre mondiale, puis les planifient à la Libération, avant de développer des équipements de marché individualisant les trajectoires dans la période la plus récente. L'État s'impose donc progressivement comme un acteur économique, mais mobilise des catégories variables pour appairer l'offre et la demande : genre, profession et travailleurs coloniaux initialement, puis activité, qualification et production, avant d'aboutir à la séquence actuelle marquée par la compétence, le savoir et la mobilité. Ainsi, les discours sur la mobilité, la fluidité et la responsabilité individuelle s'appuient sur une intervention étatique croissante et de plus en plus détaillée pour décrire les postes et les travailleurs disponibles.

MOTS-CLÉS : chômage, emploi, marché du travail, appariement, service public de l'emploi, placement

Les formes d'organisation du travail dans les administrations publiques Quelle managérialisation de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales ?

Brice Nocenti

Comment mesurer la diffusion des modèles organisationnels issus du « nouveau management » dans l'État, les hôpitaux et les collectivités locales ? Cet article mobilise les enquêtes *Conditions de travail* 2005 à 2019 pour étendre aux administrations publiques les travaux statistiques portant sur les formes d'organisation du travail, habituellement réservés aux entreprises. L'analyse empirique en distingue cinq : l'autonomie du métier, l'autonomie évaluée, le contrôle direct, le *lean management* et le taylorisme flexible. Les professions organisées du public connaissent une érosion de leur autonomie collective sous l'effet de la diffusion des instruments d'évaluation formalisée tout en demeurant dans des organisations très qualifiantes. Les cadres de l'État et des établissements de santé adoptent largement le modèle du management par objectifs. Les agent-es subalternes des ministères et des hôpitaux publics voient se développer des organisations néotayloriennes très contraignantes. Il apparaît ainsi que les enjeux de la diffusion des techniques de gestion issues des grandes entreprises sont très différents selon la position des agent-es dans les hiérarchies administratives, du fait d'une répartition inégale des marges de manœuvre et des contraintes managériales.

MOTS-CLÉS : formes d'organisation du travail, administrations publiques, management public, néotaylorisme, comparaison public-privé

ABSTRACTS

Promoting Training for Employees on Short-Time Work in France Lessons Learned from the Pandemic

Sophie Dessein, Coralie Perez

Since the beginning of the Covid-19 crisis in March 2020, the French State has encouraged both the use of short-time work and the possibility for companies to train their employees during periods of short-time work. The aim is to support companies in maintaining the skills of their employees and to accompany them in the organizational changes implied by the pandemic. To achieve this, it relies mainly on a financial instrument, the *Fonds national pour l'emploi-formation* (hereafter FNE-Formation), whose management and eligibility rules have been completely renewed at the beginning of the pandemic. Deployed by the “Skills Operators” (OPCOs – *opérateurs de compétences*) organised by professional sector, this system makes it possible to cover the full cost of training courses taken during short-time work. To what extent and for whom has this allowed the effective articulation of short-time work and training? For what purposes? Based on nearly forty interviews, run in 2021, at different levels (national, regional, branch, company), this article aims at answering these questions.

KEYWORDS: Covid-19 crisis, short-time working schemes, job retention, training, public policy
JEL: M51, J38, M53

Territories with Zero Long-Term Unemployment Rupture or Convergence with Economic Activity-Based Integration?

Philippe Semenowicz, Anne Fretel, Florence Jany-Catrice, Sylvain Vatan

The experimentation “territories with zero long-term unemployment” has been introduced in the public debate as a “new model” for fighting long-term unemployment. However, from the outset, the project had similarities with the economic activity-based integration (EAI) schemes. To what extent does “territories with zero long-term unemployment” constitute a break with EAI? On the basis of a field survey conducted over three years in one of the experimental territories, completed by a series of semi-directive interviews with national actors of the project, we approach this question from the angle of a comparison of their respective socio-economic models. We highlight the extent to which the original ambition of the “territories with zero long-term unemployment” project places it at a distance from developments in the EAI. However, the operationalization of the experimentation produces forms of convergence with EAI.

KEYWORDS: territories with zero long-term unemployment, economic activity-based integration, long-term unemployment, job guarantee
JEL: J68, I38

From a Threat to an Irresistible Affinity Matching Governmentality in the French Public Employment Service (1816-2016)

Hadrien Clouet, Jean-Marie Pillon

The invention of labour markets, where individuals move to sell their labour force, relies on governmental-manufactured technical infrastructures that allow supply and demand to meet and (perhaps) contract. However, distinct devices have coexisted and followed each other for 200 years, carrying various political perspectives. Based on a socio-historical investigation, this article provides a chronology of public matching regimes in the French labour market. Once the initial reluctance in the beginning of the 19th century had been overcome, the State centralised matching devices during the First World War, then planned them after the Liberation, before developing market equipment to individualise the trajectories. The State has thus gradually become an economic actor but has used different categories to match supply and demand: gender and profession, then activity, qualification and production, before the current sequence based on competence, knowledge and mobility. Thus, the discourses on mobility, fluidity and individual responsibility need a growing and increasingly detailed State intervention to describe available jobs and workers.

KEYWORDS: unemployment, employment, labour market, matching, Public Employment Service, placement

JEL: J64, J68

Models of Work Organization in Public Administrations French State and Local Governments in the Face of New Public Management

Brice Nocenti

How to measure the propagation of the organizational models of new public management in the state and local governments? This paper uses the French Working conditions surveys from 2005 to 2019 to extend quantitative research about work organization, usually applied to the commercial sector, to public administrations. Empirical analysis leads to a fivefold typology: professional autonomy, evaluated autonomy, direct control, lean management and flexible Taylorism. Organized professions of the public sector are subjected to an erosion of their collective autonomy under the action of formalized performance review, while still remaining in qualifying work organizations. Executives of the state and public health institutions have widely accepted management by objectives. Subordinate agents of ministries and public hospitals experience very coercive forms of New Taylorism. The adoption of managerial instruments from big corporations finally have very different consequences depending on the position of agents in administrative hierarchies, due to an unequal distribution of degrees of freedom and bureaucratic obligations.

KEYWORDS: models of work organization, public administrations, new public management, New Taylorism, public-private comparison

JEL: J81, M54