

Travail et Emploi

N° 159 – 2019

Motivation prosociale et don de travail : une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France

Priscilla Lemoyne

Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up

Marion Flécher

La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel

Denis Giordano, Guillaume Santoro

Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre

Marie Benedetto-Meyer, Anca Boboc

DARES

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

Travail et Emploi

N° 159 – 2019

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

Sommaire

N° 159 – 2019

ARTICLES

Motivation prosociale et don de travail : une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France <i>Priscilla Lemoyne</i>	5
Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up <i>Marion Flécher</i>	39
La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel <i>Denis Giordano, Guillaume Santoro</i>	69
Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre <i>Marie Benedetto-Meyer, Anca Boboc</i>	93

NOTES DE LECTURE

Nicolas Hatzfeld, Michel Pigenet, Xavier Vigna (dir.), Travail, travailleurs et ouvriers d'Europe au xx^e siècle <i>Judith Rainhorn</i>	119
Cécile Guillaume, Syndiquées. Défendre les intérêts des femmes au travail <i>Jean-Philippe Tonneau</i>	122
Mélanie Guyonvarc'h, Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements <i>Coralie Perez</i>	127
Sarah Abdelnour, Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité <i>Guillaume Lejeune</i>	132

RÉSUMÉS	137
----------------------	-----

ABSTRACTS	139
------------------------	-----

Motivation prosociale et don de travail : une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France*

Priscilla Lemoyne**

Par l'analyse du lien entre heures supplémentaires impayées et nature de l'employeur, nous cherchons à identifier l'existence d'une forme de motivation prosociale spécifique au secteur public. S'intéresser au comportement des agents du secteur public, fournisseurs de biens et services à caractère social et collectif, permet de tester la théorie du don de travail d'Anne E. PRESTON (1989). Nos résultats révèlent une absence de différence dans la fréquence d'offre d'heures supplémentaires non rémunérées entre les salariés des secteurs public et privé dans les données de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation (COI) 2006*. Cependant, nous montrons que ces heures ne s'expliquent pas par les mêmes facteurs au sein des deux secteurs et qu'elles ne sont pas le produit des mêmes méthodes de management des ressources humaines. L'incitation à l'effort y prendrait des formes compatibles avec des sources de motivations de nature différente, ce qui invite à la prudence dans la mise en œuvre éventuelle des méthodes du *nouveau management public*, qui sont importées du secteur privé.

Dans de nombreuses enquêtes réalisées dans les pays européens, les salariés déclarent effectuer des heures supplémentaires non compensées, que ce soit par une rémunération financière ou par une déduction d'heures de travail. Ainsi, selon la confédération des syndicats britanniques, l'année 2016 est une année record avec 19,6 % des travailleurs affirmant accomplir des heures supplémentaires sans compensation, pour un supplément hebdomadaire de travail gratuit moyen de 7,7 heures.

* Ce travail a été réalisé au sein du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) et du laboratoire Lemma (université Panthéon-Assas Paris 2). L'auteure tient à remercier Mahmood Arai, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Victor Hiller, Joseph Lanfranchi, Ali Skalli et Ioannis Theodossiou pour leur aide et leurs conseils précieux. Le texte final demeure bien évidemment de la seule responsabilité de l'auteure.

** Lemma EA 4442 (Laboratoire d'économie mathématique et de microéconomie appliquée), université Panthéon-Assas ; Priscilla.lemoyne@hotmail.fr.

En Allemagne, le nombre d'heures non compensées a augmenté de 16 % entre 1991 et 2014, au point de dépasser de près de 40 % le nombre d'heures supplémentaires payées (WANGER *et al.*, 2016). Pour la France, il ne semble pas exister de statistiques suivies de ce phénomène, mais une enquête menée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) en 2010 a conclu que 14 % des salariés travaillant à temps plein indiquaient travailler des heures supplémentaires non compensées, et pour trois quarts d'entre eux, chaque semaine (DEMOLY, 2011).

Ce constat statistique a fait l'objet de nombreux travaux économiques visant à expliquer un tel comportement qui ne cadre pas avec les hypothèses habituelles du modèle d'offre de travail, qui postule que les heures de travail sont pénibles, apportant une désutilité qui doit être compensée (ANGER, 2011 ; IOANNIDES *et al.*, 2014 ; VAN DER MEER, WIELERS, 2015 ; MCKENZIE, RUTHERFORD, 2017). Dans ces travaux, ces efforts non rémunérés sont quasi systématiquement liés à des motivations extrinsèques à l'emploi (l'espoir d'une prime éventuelle ou l'amélioration des perspectives de promotion par exemple). Dans notre étude, nous considérons l'hypothèse selon laquelle l'existence d'une motivation intrinsèque¹ chez les agents du secteur public inciterait ceux-ci à choisir volontairement d'offrir ces heures non compensées.

Ces heures pourraient en effet pour partie s'expliquer comme une forme de « don de travail », c'est-à-dire un effort supplémentaire fourni au-delà de ce qui est contractuellement nécessaire, en excluant toutes formes de motivations matérielles. La théorie du « don de travail » élaborée par Anne E. PRESTON (1989) explique les comportements des salariés en termes d'offre de travail en fonction de leurs motivations et montre que les salariés du secteur non lucratif acceptent de percevoir un salaire plus faible que celui qu'ils auraient pu toucher au sein du secteur privé à but lucratif, en raison de leur motivation prosociale à participer à la production de services à destination de la collectivité. En effet, par la nature de ces services, les travailleurs retirent une satisfaction directe et non pécuniaire à les fournir, car ils se préoccupent véritablement de leurs bénéficiaires (altruisme) et/ou parce qu'ils bénéficient d'une reconnaissance sociale. Cette motivation prosociale, par sa dimension altruiste, est une forme de motivation intrinsèque dans la mesure où le moteur qui conditionne l'action ne repose pas sur des récompenses monétaires ou matérielles.

Les sources de motivation des salariés sont par nature inobservables dans les statistiques. En revanche, la théorie des préférences révélées nous enseigne comment déduire de l'observation des comportements des individus leurs préférences et leurs motivations « individuelles », sous réserve de faire l'hypothèse de la rationalité de leurs décisions. Si l'engagement volontaire des salariés dans le secteur public plutôt que privé provient d'une motivation d'essence altruiste, nous devrions observer un comportement de don de travail plus fréquent de leur part.

1. Selon Edward DECI (1971, p. 105), « on dit qu'un individu est intrinsèquement motivé pour effectuer une tâche lorsqu'il n'en retire aucune récompense apparente, hormis l'activité en elle-même » (traduction de l'auteure).

L'objectif de cette étude est donc d'utiliser les comportements observés des salariés en termes d'heures supplémentaires non compensées dans les secteurs public et privé afin de mettre en évidence l'existence de formes de motivations spécifiques dans chaque secteur. Nous compléterons ainsi l'étude de A. E. PRESTON (1989) en testant le bien-fondé de la théorie du « don de travail » dans le secteur public français.

La synthèse de la littérature sur les pratiques du management et sur les comportements des salariés des secteurs public et associatif en France fait ressortir la spécificité des formes de motivation qui y sont observées (MELNIK, GUILLEMOT, 2010 ; NARCY, 2013a). Selon James L. PERRY (2000), les agents de l'État auraient choisi le secteur public parce qu'ils développeraient une motivation dite « de service public », c'est-à-dire une prédisposition à participer aux missions spécifiques des institutions publiques. Pour Patrick FRANÇOIS et Michael VLASSOPOULOS (2008), les salariés associatifs feraient montre d'une motivation prosociale expliquant leur engagement dans des organisations à but non lucratif qui se concentrent principalement dans des secteurs d'activité comme la santé, l'action sociale et l'éducation, dont les finalités sont de satisfaire l'intérêt général et de développer des actions de solidarité. Le secteur public dans son ensemble (qui inclut les collectivités locales et hôpitaux publics) étant davantage orienté vers des activités de production de biens et de services ayant pour principal objectif de satisfaire l'intérêt général, nous sommes amenées à supposer que les agents publics développent également une motivation prosociale au travail, différente de celle des salariés du privé.

Les motivations de service public et prosociale, proches par leur dimension altruiste, sont des formes de motivation intrinsèque, c'est-à-dire dont les leviers ne sont pas de nature matérielle ni ne relèvent d'une volonté de se forger une bonne réputation : elles résulteraient donc de la participation du salarié à une activité à laquelle il accorde une valeur *per se*².

Deux formes d'explication justifient un don de travail dans le secteur public ou dans le secteur associatif. Selon la première, les individus intrinsèquement motivés pourraient s'engager dans un comportement prosocial dans n'importe quel environnement institutionnel, mais ils choisissent de travailler dans les secteurs public ou associatif du fait des missions rendues par ces secteurs. L'effet de sélection assurerait le lien entre le don de travail et l'institution employeuse (BESLEY, GHATAK, 2005). D'après la seconde, cette association entre don de travail et secteur institutionnel provient de ce que la non-recherche du profit par les secteurs public et associatif empêche que les bénéfices du don de travail de leurs salariés soient détournés dans une perspective de profit aux dépens de la recherche de la qualité du service. La forme institutionnelle de l'employeur permettrait ici de protéger le don de travail (FRANÇOIS, 2000).

2. La motivation de service public étant un cas particulier de motivation prosociale (GRANT, 2008 ; PERRY *et al.*, 2010), nous choisissons d'utiliser l'expression « motivation prosociale » afin de désigner la motivation intrinsèque spécifique des agents de la fonction publique d'État (FPE). L'intention ici n'est pas d'identifier la forme exacte de la motivation qui anime les salariés, il est difficile en effet de distinguer si celle-ci provient davantage de la mission rendue par ce secteur et liée à la nature des biens et services distribués (santé, éducation, action sociale, etc.) ou si elle relève d'un engagement pour l'intérêt public.

Peu d'analyses ont été menées sur la relation entre comportement prosocial et environnement institutionnel en utilisant des données issues des comportements d'effort sur le lieu de travail. Les trois études qui, à notre connaissance, correspondent à cette description se focalisent sur le comportement des salariés du secteur associatif. En France, Joseph LANFRANCHI et Mathieu NARCY (2006) ont étudié les différences de salaire et d'absence pour maladie entre les salariés des secteurs privés à but lucratif et à but non lucratif. Ils montrent que les salariés du secteur à but non lucratif perçoivent un salaire plus faible que celui qu'ils auraient pu obtenir dans le secteur privé à but lucratif et qu'en outre, ils s'absentent moins. Michail VELIZIOTIS (2010) analyse pour la Grande-Bretagne l'effet d'appartenir à un syndicat sur les heures supplémentaires non payées et met en évidence que le fait d'être syndiqué n'augmente cette forme de don de travail que lorsque l'individu travaille dans un secteur fournissant des services sociaux ou non marchands. En Grande-Bretagne également, l'étude de Paul GREGG et de ses co-auteurs (2011), qui mobilise les données du Panel britannique des ménages (*British Household Panel Survey – BHPS*), conclut que les salariés publics et associatifs, considérés ensemble, semblent consentir un don de travail en acceptant d'offrir des heures de travail dans une proportion supérieure à celle de leurs homologues du secteur privé à but lucratif.

Dans notre étude, nous utilisons une mesure de don de travail semblable à celle proposée par P. GREGG et ses co-auteurs (2011), en l'appliquant à l'analyse des comportements des agents publics français (fonctionnaires et contractuels)³ à partir des données de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation (COI)* menée en 2006-2007. Ce dispositif présente l'avantage d'interroger à la fois des organisations du secteur privé et la fonction publique d'État (FPE). Il permet, d'une part, de disposer de données sur l'organisation du travail et de la production dans les organisations employeuses grâce aux questions posées aux employeurs des secteurs public et privé et, d'autre part, d'analyser le comportement ou le ressenti du vécu au travail des salariés échantillonnés grâce à un questionnaire identique pour les deux secteurs. *COI* présente en outre l'intérêt de s'être déroulé dans un contexte de réforme de l'État. En effet, la FPE a connu au début des années 2000 des changements de grande ampleur tant sur le plan de son organisation que des outils informatiques utilisés⁴. La mise en œuvre de nouveaux outils managériaux dans le domaine des ressources humaines, du pilotage des activités ou encore des relations avec les usagers a été pour partie impulsée par la loi organique relative aux lois de finance (Lolf), qui est progressivement entrée en vigueur de 2003 à 2006⁵. Grâce à *COI*, nous pouvons observer les comportements d'effort des travailleurs des deux secteurs à l'aune de ces évolutions.

3. Les travailleurs du secteur public considérés dans notre étude sont les agents de la fonction publique d'État, hors périmètre du ministère de la Défense, employés dans des directions d'administration centrale ou déconcentrée, des services déconcentrés, des académies ou des établissements scolaires et ne sont ni enseignants ni magistrats.

4. Selon *COI*, les changements informatiques et organisationnels sont de plus grande ampleur sur la période 2003-2006 dans la FPE que dans le secteur privé et ont des effets spécifiques sur la qualité de vie au travail selon les secteurs (GREENAN *et al.*, 2016).

5. Toujours d'après Nathalie GREENAN et ses co-auteurs (2016), la Lolf a été déterminante dans les changements radicaux advenus dans la FPE entre 2003 et 2006.

Interroger les formes de motivation au travail selon le secteur employeur nous paraît particulièrement utile dans un contexte où l'efficacité du secteur public a été remise en question à la fois du point de vue de sa gestion, ce qui se traduit par la mise en place d'une réorganisation profonde de ses méthodes de management, et de l'engagement de ses agents, souvent soupçonnés d'être des « tire-au-flanc », comme le montrent les débats autour du jour de carence des fonctionnaires. En ce sens, nos résultats ont des implications importantes en termes de management des ressources humaines. Dans un contexte d'homogénéisation des modes de management entre les secteurs public et privé, il est important de bien connaître la spécificité des formes de motivation existantes en leur sein, car elles n'appellent pas nécessairement les mêmes méthodes de gestion des ressources humaines.

Notre article est organisé comme suit. Dans une première partie, nous décrivons l'approche théorique du don de travail tout en proposant une revue de la littérature traitant des autres explications des heures supplémentaires non compensées. Puis nous proposons une description détaillée des données avant de présenter les différentes méthodologies économétriques utilisées et d'exposer nos résultats et commentaires.

Les heures supplémentaires non payées : un don de travail ?

La théorie économique traditionnelle de l'offre de travail stipule que la fonction d'utilité individuelle est une fonction décroissante du niveau d'effort au travail. Ainsi, de manière à accroître l'effort de ses salariés, une organisation peut utiliser des mécanismes incitatifs tels que les récompenses monétaires. Cependant, l'influence croissante des théories psychologiques de la motivation individuelle a engendré des travaux, théoriques comme empiriques, mettant l'accent sur le rôle joué par la motivation intrinsèque sur l'effort et la performance des travailleurs au sein des différentes organisations modernes de travail.

La théorie du don de travail

À l'origine, la théorie du don de travail de A. E. PRESTON (1989) vise à rationaliser les différences de rémunération entre les salariés selon la source de leurs motivations. Dans ce cadre, les salariés du secteur associatif, à but non lucratif, devraient, pour un même effort, accepter de percevoir un salaire plus faible que celui qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé, en raison de leur motivation intrinsèque à participer à la production de services générant des bénéfices sociaux⁶. Nous considérons ici que les administrations publiques, comme les organisations à but non lucratif, sont supposées

6. « Les bénéfices sociaux sont définis comme les externalités sociales et autres avantages dont profitent les parties extérieures à la transaction ou, plus spécifiquement, la société dans son ensemble » (PRESTON, 1989, p. 440, traduction de l'auteur).

produire davantage de bénéfices sociaux que les entreprises privées profitables⁷ et qu'elles vont donc également attirer des travailleurs intrinsèquement motivés.

Cependant, approfondissant le modèle développé par A. E. PRESTON, de nouveaux modèles théoriques ont envisagé que les salariés motivés intrinsèquement par la production de biens ou services procurant des bénéfices sociaux pouvaient voir l'effort au travail tout à la fois comme une pénibilité et comme un investissement altruiste, engendrant ainsi une peine et une satisfaction (voir par exemple BESLEY, GHATAK, 2005 ; DELFGAAUW, DUR, 2008 ; FRANÇOIS, 2007). Ainsi, par rapport aux modèles standard, qui représentent une fonction d'utilité ignorant la possibilité que les salariés soient intrinsèquement motivés (notée U'), est inclus un troisième terme γ_e dans une fonction d'utilité comprenant déjà le salaire perçu et l'effort au travail. Ce troisième terme reflète le fait que l'agent retire une utilité positive de l'effort déployé à cette tâche à laquelle il accorde une valeur intrinsèque, c'est-à-dire que le coût marginal de l'effort est plus faible :

$$U' = [w(e), e] \rightarrow U = [w(e), e, \gamma_e]$$

La fonction d'utilité qu'un salarié i retire de son emploi lorsqu'il participe à la production d'un bien générant des bénéfices sociaux peut être modélisée de la manière suivante, comme dans le modèle de Josse DELFGAAUW et Robert DUR (2008) :

$$U_i = \mu(w_i) - c(e_i) + \gamma_i e_i$$

où $\mu(w_i)$ représente l'utilité que le salarié i retire du salaire w_i perçu, $c(e_i)$ est le coût associé à l'effort fourni et $\gamma_i \in [0, \bar{\gamma}]$ mesure le degré de motivation intrinsèque du salarié i ; si $\gamma_i = 0$, le salarié n'est pas intrinsèquement motivé et sa fonction d'utilité est standard (elle correspond au modèle d'utilité classique $U' = [w(e), e]$). En d'autres termes, l'agent retire un bénéfice direct du fait de participer à une tâche qu'il considère comme utile à la société. Dans ce type de modélisation, l'action affecte directement l'agent en réduisant le coût d'exécution de la tâche ; ainsi, plus sa motivation intrinsèque est élevée, plus il est susceptible de retirer une utilité strictement positive du fait de fournir un effort.

Selon ce modèle, si l'on considère deux types de salariés i et j avec $\gamma_i > \gamma_j$, la motivation intrinsèque plus élevée du salarié i peut se traduire de deux façons : soit, pour un même niveau d'effort ($e_i = e_j$), le salarié i est disposé à accepter un salaire plus faible que le salarié j ($w_i < w_j$) ; soit, à salaire équivalent ($w_i = w_j$), le salarié i fournira un effort au travail plus élevé que le salarié j ($e_i > e_j$). Par conséquent, un salarié sera davantage intrinsèquement motivé qu'un autre si l'effort plus élevé qu'il fournit (comparativement à cet autre salarié) n'est pas « compensé » par un niveau de salaire également plus élevé.

7. Du fait de leur intervention dans des secteurs d'activité tels que l'éducation, la santé ou l'action sociale et par la mise à disposition de biens et services qui profitent à tous les citoyens.

Empiriquement, l'écart salarial observé entre les secteurs public et privé ne suffit donc pas à être interprété comme un don de travail. Parler de don n'est valide que dans la mesure où l'acceptation d'un salaire plus faible de la part des travailleurs du secteur public n'est pas compensée par un niveau d'effort également plus faible. De même, il n'est possible de parler de don de travail que si les employés du secteur public acceptent de fournir un effort supplémentaire par rapport à celui fourni par leurs homologues du secteur privé à but lucratif, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire à rémunérations et conditions de travail constantes.

Deux arguments plaident pour ne pas utiliser les comparaisons de salaire moyen entre secteurs public et privé comme preuves d'un éventuel don de travail. Tout d'abord, la composition des salaires dans la fonction publique est beaucoup plus standardisée que dans le secteur privé puisque les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière y sont déterminées par un statut fixé par décret correspondant au corps (dans la FPE ou la fonction publique hospitalière) ou au statut d'emploi (dans la fonction publique territoriale) d'appartenance de l'agent. Ensuite, la comparaison des salaires moyens entre secteurs public et privé cache de fortes disparités dans la distribution des rémunérations des deux secteurs⁸. De ce fait, il est préférable de fonder la mise en évidence d'un éventuel don de travail dans le secteur public sur une mesure de l'effort productif offert par les travailleurs. Nous utiliserons donc ici les heures supplémentaires non payées comme un indicateur de ce comportement prosocial – don de travail – de manière à observer les différences de comportement en termes d'effort de la part des salariés des secteurs public et privé, à caractéristiques individuelles et d'emploi (dont le salaire) identiques.

Seules deux études britanniques déjà citées suivent un programme similaire, en comparant les heures supplémentaires non rémunérées des salariés du secteur privé à but lucratif et du secteur qualifié de non profitable dans le *BHPS*, secteur qui regroupe les agents des administrations publiques, mais aussi les salariés des entreprises publiques et des associations à but non lucratif (VELIZIOTIS, 2010 ; GREGG *et al.*, 2011). L'étude de P. GREGG et de ses co-auteurs (2011) montre que les salariés du secteur non lucratif ont une probabilité de faire ces heures non payées qui est supérieure de 12 points de pourcentage à celle des salariés du secteur privé à but lucratif. En outre, les auteurs mettent en évidence un élément de sélection volontaire dans le secteur non lucratif, car les salariés qui en sont issus et décident d'aller travailler dans le secteur privé à but lucratif sont ceux qui font significativement moins d'heures supplémentaires non payées. En revanche, dans l'étude de M. VELIZIOTIS (2010), l'effet du don de travail n'est visible dans le secteur non lucratif que pour les salariés syndiqués⁹.

8. Claudio LUCIFORA et Dominique MEURS (2006) montrent qu'en France, en Grande-Bretagne et en Italie, les salariés du secteur public sont mieux rémunérés lorsqu'ils sont peu qualifiés et moins bien lorsqu'ils sont très qualifiés.

9. Certains auteurs ont montré que dans le secteur privé, lorsque les entreprises investissaient dans leur responsabilité sociale, elles pouvaient rémunérer leur main-d'œuvre à un salaire moyen plus faible (NYBORG, ZANG, 2013) et obtenaient un nombre d'heures supplémentaires non compensées plus élevé (LANFRANCHI, PEKOVIC, 2014).

Les autres explications théoriques des heures supplémentaires non compensées

Les heures supplémentaires non compensées peuvent représenter tout autre chose qu'un don de travail. La littérature économique propose un grand nombre d'explications théoriques sur les raisons qui amènent les employés à « offrir » ces heures et qui doivent être, si possible, contrôlées dans l'analyse économétrique.

Parmi celles-ci, la théorie économique avance la méconnaissance par l'employeur du temps nécessaire à la réalisation d'une tâche, qui peut entraîner des heures supplémentaires non payées dans la mesure où le salarié dépasse le temps estimé pour l'exécution de l'activité considérée. Cet effet peut se révéler particulièrement important lorsque la tâche est complexe, notamment pour les cadres qui ont davantage de responsabilités et exercent des fonctions de gestion ou de supervision nécessitant des compétences multiples (BELL, HART, 1999). De plus, les cadres ne sont généralement pas soumis au même régime horaire, étant au forfait ou ayant des modalités plus flexibles de temps de travail (annualisation, horaires atypiques) que les autres catégories d'emploi, qui se calent sur des systèmes d'horaires plus rigides. Les cadres peuvent de ce fait se retrouver dans un environnement « où l'on ne compte pas ses heures » avec des évaluations fondées sur des objectifs à atteindre. Pour tenir compte de ces situations, nous retenons dans l'analyse économétrique des indicateurs de l'intensité du travail tels que l'imposition de délais pour la réalisation d'une tâche ou encore la mise en place d'objectifs de résultats. Ces indicateurs, comme le ressenti exprimé par le salarié de devoir toujours se presser, illustrent indirectement la difficulté à réaliser les tâches dans le temps de travail contractuel. Nous contrôlons également le nombre d'heures contractuel qu'un individu est censé travailler par semaine ainsi que le fait d'être à temps partiel, car ces deux indicateurs changent les conditions dans lesquelles chaque individu peut être considéré comme réalisant des heures supplémentaires impayées. Nous incluons également un indicateur identifiant les individus déclarant avoir des fonctions de gestion ou de supervision au travail. Enfin, comme David BELL et Robert HART (1999) montrent que les travailleurs non couverts par un syndicat sont plus susceptibles d'entreprendre des tâches n'ayant pas été préalablement négociées ou bornées en temps d'exécution, nous tiendrons compte, empiriquement, du fait que le salarié soit adhérent ou non d'un syndicat.

Une deuxième explication mentionnée par la littérature repose sur l'hypothèse selon laquelle les salariés déclarent réaliser ces heures non rémunérées dans le but de « communiquer » sur leur niveau d'effort et de motivation à leur employeur. Cet investissement en effort peut se justifier de façon offensive, dans l'espoir de percevoir une prime ou une promotion (ANGER, 2008 ; BRATTI, STAFFOLANI, 2007), mais aussi de façon plus défensive, pour protéger son emploi dans un environnement économique perçu comme incertain. Qu'il s'agisse d'une forme de compétition explicite de type tournoi, où le moins bon des travailleurs serait licencié, ou d'une menace implicite en cas de restructuration, certains travailleurs augmenteraient leur offre d'effort de manière à signaler leur bonne volonté relative et être maintenus dans l'emploi (PANNENBERG,

2005). De ce fait, nous retenons dans notre analyse plusieurs variables concernant les préoccupations de carrière, telles que l'existence de critères d'évaluation du travail ayant des répercussions sur la rémunération ou les opportunités de carrière au sein de l'entreprise. De la même manière, un indicateur mesurant si les salaires perçus varient avec la performance est pris en compte ainsi qu'un indicateur de satisfaction relatif à la sécurité de l'emploi. Le niveau du salaire permet également de prendre en compte les préoccupations de carrière. En effet, si les heures supplémentaires non payées constituent un investissement pour augmenter ses revenus, sous la forme de paiements différés, l'effet du salaire doit être négatif : plus celui-ci est faible, plus le salarié donnera des heures en supplément dans l'espoir de le voir augmenter¹⁰. Cependant, un coefficient négatif associé à la variable de salaire peut aussi capturer un effet de coût d'opportunité : faire des heures supplémentaires gratuitement est plus coûteux lorsque le salaire est élevé. Suivant le même raisonnement, nous contrôlons le type de contrat de travail, les travailleurs employés à durée déterminée étant incités à fournir plus d'heures supplémentaires non compensées de façon à augmenter leur probabilité de passage à un contrat à durée indéterminée (ENGELLANDT, RIPHAHN, 2005 ; MEYER, WALLETTE, 2005).

L'organisation du travail choisie par l'employeur est une autre explication possible avancée par la littérature économique. Selon D. BELL et R. HART (1999), la performance productive d'une équipe serait fondée sur la capacité de ses membres à s'adapter au travail et à la personnalité des autres membres, en vue de maximiser la cohésion et la capacité productive collective. Ainsi, l'hétérogénéité de la productivité potentielle des membres d'une équipe est susceptible d'inciter les membres les moins productifs à devoir compenser leur moindre efficacité par une augmentation ponctuelle de leur temps de travail. De plus, en cas d'absence non programmée ou de licenciement inattendu d'un salarié, ses collègues directs peuvent fournir des heures gratuitement afin de maintenir la performance, et donc la réputation, de l'équipe et éventuellement son niveau de rémunération en cas de prime collective. Pour ces raisons, nous intégrons à notre modèle une variable mesurant la participation à un collectif de travail.

Un autre pan de la littérature souligne que la mise à disposition d'ordinateurs portables invite les travailleurs à empiéter sur leur temps privé, puisque l'entreprise leur fournit un moyen de le faire (HÜBLER, 2000). Les salariés n'ayant pas le temps de terminer les tâches prévues sur leur lieu de travail ont ainsi la possibilité de les achever à leur domicile, ce qui peut conduire à la déclaration d'heures supplémentaires non rémunérées. Empiriquement, nous contrôlons la possibilité d'augmenter la durée du travail non rémunérée grâce à ce travail nomade par une variable identifiant les salariés dotés d'un ordinateur portable. De surcroît, le volume des heures requises pour achever certaines tâches peut varier avec l'intensité du recours aux nouvelles pratiques organisationnelles et technologiques. En effet, les nouveaux modes d'organisation, qui s'appuient sur des outils organisationnels et informatiques innovants, requièrent de la

10. Le salaire actuel est ainsi susceptible d'être endogène, car il peut refléter des heures non payées travaillées dans le passé.

part des salariés un apprentissage plus long et un niveau de formation plus important. Ce temps d'apprentissage est susceptible de déboucher sur la réalisation d'heures supplémentaires non payées. Ainsi, nous utilisons dans notre estimation des indicateurs continus de recours aux outils technologiques et managériaux, qui sont communs aux deux secteurs pour l'année 2006¹¹.

Enfin, selon la théorie de l'échange de don (AKERLOF, 1982), certains salariés accepteraient de travailler sans être rémunérés de façon à récompenser l'employeur d'un traitement positif et équitable. Selon cette théorie, plus le salaire perçu par les travailleurs se rapproche de ce qu'ils considèrent comme étant « juste » à leur égard, plus ils fourniront d'efforts en retour. Ainsi, cet effet sera pris en compte empiriquement puisque nos données permettent de contrôler si le salarié considère que son travail est reconnu à sa juste valeur quand il fait le bilan de son apport à son entreprise et des bénéfices qu'il en retire. Par ailleurs, l'utilité ressentie dans un emploi dépend non seulement de la rémunération, mais de l'ensemble des conditions de travail offertes. De ce fait, l'argument de don – contre-don peut être étendu au-delà de l'équité salariale lorsque les travailleurs se sentent en général bien traités en termes de conditions de travail. Ainsi, certains auteurs, inspirés par les travaux de sociologie et de psychologie du travail, ont mis l'accent sur le fait que le sentiment d'être bien considéré serait hautement corrélé avec certaines caractéristiques organisationnelles telles que la faible influence de la hiérarchie, la latitude accordée pour la prise de décisions et l'autonomie (voir par exemple MINTZBERG, 1983 ; FREY, 1997). Cet ensemble de manifestations de confiance favoriserait la qualité de l'environnement au travail et la réciprocité de la part de l'employé, le poussant à rester plus longtemps sur son lieu de travail. Nous avons donc introduit des variables de contrôle telles qu'une bonne entente entre collègues ainsi que l'intérêt du travail mesuré par le fait d'apprendre régulièrement des choses nouvelles.

Données

La richesse du dispositif d'enquêtes couplées *COI* 2006-2007 sur les changements organisationnels et l'informatisation, qui inclut des établissements privés et publics, nous donne accès à un ensemble très large d'informations nécessaires pour neutraliser toutes les explications alternatives proposées par la littérature sur les heures supplémentaires non compensées. Nous pouvons ainsi véritablement évaluer la pertinence de l'hypothèse de don de travail.

La représentativité des salariés est définie à la fois par le champ de l'interrogation des employeurs (entreprises ou unités financièrement autonomes avec un critère de taille de 20 salariés et plus pour les entreprises, et de 10 salariés et plus pour les administrations) et par les contraintes liées à l'interrogation des salariés au sein de ces organisations : outre le mécanisme de tirage au sort des salariés dans l'organisation employeuse, les

11. Ces indicateurs ont été construits par BIGI *et al.* (2012) dans l'enquête *COI*.

salariés échantillonnés ne sont interrogés qu'environ un an plus tard, ce qui implique qu'ils ont au moins un an d'ancienneté. Les analyses portent donc sur les salariés stables des entreprises et administrations enquêtées. Les fichiers d'étude représentent un peu plus de 14 000 observations « salariées » dans près de 6 400 entreprises privées et 955 observations « salariées » dans près de 300 administrations publiques.

Mais dans un souci de rendre plus homogènes et comparables nos deux populations d'intérêt (notamment au niveau des professions et des conditions de travail), et pour limiter l'influence des effets sectoriels, notre étude est réalisée sur un second champ, plus restreint, dans le secteur privé. L'absence de secteurs équivalents à l'industrie, à la construction et au commerce dans la FPE justifie que l'on ne prenne en compte, dans ce second champ, que le secteur des services aux entreprises¹². Finalement, après traitement des observations manquantes ou incohérentes, notre échantillon d'étude contient 11 731 salariés dans le secteur privé, dont 3 398 dans le secteur privé restreint aux secteurs des services aux entreprises, et 951 salariés dans la FPE¹³.

L'enquête auprès des salariés inclut spécifiquement deux questions qui mesurent l'effort au travail : « Travaillez-vous au-delà de la durée habituelle ? » et « Avez-vous une compensation en salaire ou en repos en cas de dépassement des horaires de travail ? ». Le tableau 1 ci-dessous indique les moyennes des individus déclarant ainsi faire des heures supplémentaires, classés selon les différents secteurs (année 2006-2007). Ces premières statistiques descriptives montrent qu'*a priori*, il n'y a pas de différence forte de comportement en heures supplémentaires impayées entre la FPE et le secteur privé dans son ensemble. Toutefois, il semble que les salariés du secteur privé restreint aux services aux entreprises sont amenés à fournir plus

TABLEAU 1 – Réalisation moyenne des heures de travail dans la FPE et dans les secteurs privé et privé restreint

Secteur institutionnel	Heures hebdomadaires	Déclaration d'heures supplémentaires (% de travailleurs)	Déclaration d'heures supplémentaires non compensées (% travailleurs)	Total des observations
FPE	37,2	72,8	22,3	951
Privé	38,1	72,5	24,0	11 731
Privé restreint	37,1	72,0	26,4	3 398

Lecture : les agents de la FPE travaillent en moyenne 37,2 heures par semaine. 72,5 % des salariés du privé dans son ensemble déclarent faire des heures supplémentaires (payées ou non) et 24 % font des heures supplémentaires non compensées.

Champ : salariés stables (1 an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public.

Sources : enquêtes COI 2006, COI-FP 2006, Dares, Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), Centre d'études de l'emploi (CEE).

12. Le secteur des services aux entreprises provenant de l'externalisation des fonctions auparavant intégrées au secteur industriel.

13. Nous rappelons que les agents de l'État considérés ici sont employés, hors périmètre du ministère de la Défense, dans des directions d'administration centrale ou déconcentrée, des services déconcentrés, des académies ou des établissements scolaires, et ne sont ni enseignants ni magistrats.

d'heures supplémentaires non payées, puisqu'ils sont significativement plus nombreux à déclarer faire ces heures¹⁴.

Cependant, ce résultat ne peut être interprété tel quel. En effet, il est possible qu'il s'explique par des différences de caractéristiques spécifiques à chaque secteur, qui gommeraient la présence éventuelle d'un comportement prosocial.

Il existe par exemple un certain nombre de techniques de management de la main-d'œuvre et de modes d'organisation du travail qui sont essentiellement pratiqués dans le secteur privé et peuvent y influencer le comportement au travail des salariés. Comme le montre le tableau B des statistiques descriptives (annexe), les salariés du secteur privé font face à davantage de méthodes de management de type incitatif que leurs homologues du public. La variabilité des salaires, l'influence de l'évaluation du travail sur les possibilités d'augmentation ou encore le niveau de salaire sont significativement plus élevés. En revanche, les agents publics répondent plus fréquemment que l'évaluation de leur travail influence leurs opportunités de carrière. Les employés du secteur privé sont aussi davantage encadrés par l'imposition de délais ou d'objectifs de travail à réaliser. Par ailleurs, les deux groupes de travailleurs diffèrent également quant à leurs caractéristiques individuelles, les agents du public étant généralement plus âgés, diplômés et expérimentés ; le secteur public emploie plus de femmes que d'hommes, plus de travailleurs à temps partiel ou encore de travailleurs syndiqués que le secteur privé. Ces différences peuvent participer à expliquer l'écart de comportement observé entre ces deux secteurs en termes d'heures supplémentaires non payées.

De manière à dépasser cet estimateur naïf de la différence de probabilité de faire ces heures entre les deux secteurs, nous devons analyser ce comportement en contrôlant au mieux les effets provenant des variables dont la théorie économique prédit qu'elles peuvent influencer l'effort et qui ont été discutées dans la section précédente. De cette façon, nous pourrions éventuellement isoler les effets provenant résiduellement d'une possible motivation prosociale. Dans notre analyse économétrique, nous conservons aussi un certain nombre de variables individuelles, comme le genre, l'âge, le niveau d'études, la catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise. Et nous incluons une variable de contrôle pour le nombre de personnes à charge au sein du ménage, car cette situation est susceptible d'affecter le coût d'opportunité de faire des heures supplémentaires non payées au regard de l'impératif de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Concernant la sélection des variables caractérisant l'emploi, le dispositif *COI* interroge assez largement les salariés sur leurs conditions de travail et sur leur ressenti dans l'emploi, nous permettant ainsi de tenir compte des heures non rémunérées qui proviennent non pas d'un don de travail, mais plutôt d'une exigence du poste¹⁵.

14. Le test de comparaison de moyenne de déclaration des heures supplémentaires non payées entre les salariés du secteur privé restreint et de la FPE affiche une différence significative à 1 %.

15. L'ensemble des variables explicatives utilisées est détaillé dans le tableau A de l'annexe statistique.

Méthodologie économétrique

Nous proposons d'analyser en trois étapes la probabilité de faire des heures supplémentaires non payées dans le secteur privé et la FPE. Dans un premier temps, à l'aide d'une régression biprobit, nous mettons en évidence l'effet d'appartenir au secteur public sur la probabilité de faire ces heures, en tenant compte de l'éventuelle sélection volontaire dont résulte l'appartenance au secteur public. Nous proposons ensuite de faire ressortir les déterminants de ces heures « gratuites » de façon spécifique dans chacun des secteurs à l'aide de régressions probit séparées conduites en leur sein. Enfin, dans une troisième étape, nous évaluons les déterminants qui pèsent le plus sur la différence d'heures supplémentaires non payées entre le secteur privé et la FPE au moyen de la méthode de décomposition détaillée de Robert FAIRLIE (2005).

Estimation de l'effet de l'appartenance au secteur public sur la probabilité de faire des heures supplémentaires non compensées

Selon l'hypothèse théorique à étudier, les agents du secteur public, motivés par la participation à la production de bénéfices sociaux, sont prêts à faire un don d'effort, compte tenu des méthodes d'incitation, du salaire, des modes de définition des tâches, des conditions de travail, etc. Nous cherchons donc à estimer l'effet de l'appartenance au secteur public sur la probabilité de faire des heures supplémentaires non payées, toutes choses égales par ailleurs, à l'aide d'un modèle probit bivarié. Le choix d'un secteur d'activité plutôt qu'un autre doit être pris en compte, car il peut être lié aux sources de motivation des individus et influencer sur leur comportement ultérieur d'offre d'effort.

Pour tenir compte des variables inobservables qui expliqueraient à la fois la sélection volontaire dans la FPE et l'offre d'heures supplémentaires de travail, nous estimons donc simultanément les facteurs qui expliquent ces deux décisions.

Nous notons Y_1 , la variable observée dichotomique prenant la valeur 1 si l'individu travaille dans le secteur public et 0 sinon, tandis que la variable Y_2 , dichotomique également, est égale à 1 si l'individu i déclare travailler des heures supplémentaires non payées et 0 sinon. Elles sont donc définies de la manière suivante :

$$Y_1 = 1 \text{ si } Y_1^* > 0, Y_1 = 0 \text{ sinon}$$

et

$$Y_2 = 1 \text{ si } Y_2^* > 0, Y_2 = 0 \text{ sinon}$$

où Y_1^* et Y_2^* sont des variables latentes mesurant respectivement les bénéfices inobservables associés à un emploi dans la FPE et ceux liés au fait d'effectuer des heures supplémentaires non payées. Nous considérons le modèle probit bivarié suivant :

$$\begin{cases} Y_1^* = X_1\beta_{10} + W_1\beta_{11} + Z_1\beta_{12} + \varepsilon_1 \\ Y_2^* = X_1\beta_{20} + W_1\beta_{21} + Z_1\beta_{22} + \varepsilon_2 \end{cases} \quad (1)$$

Afin d'estimer convenablement l'effet de l'appartenance à la FPE sur la probabilité d'effectuer ces heures, notre modèle contient deux ensembles de variables exogènes : les caractéristiques individuelles rassemblées dans le vecteur X_1 , telles que l'âge, le genre ou la catégorie socioprofessionnelle, et les caractéristiques de l'emploi dans le vecteur W_1 , discutées plus haut. Pour des raisons liées aux problèmes d'identification, ces deux vecteurs sont les mêmes dans les deux équations.

Aussi, il est possible que les agents de la FPE n'aient pas choisi leur secteur en raison de leur préférence unique pour les missions de service public rendues, mais pour pouvoir bénéficier de conditions de travail plus agréables ou encore en raison d'un comportement d'aversion pour le risque puisque le statut de fonctionnaire en France est extrêmement protecteur en termes de sécurité de l'emploi, de choix de mobilité géographique, de prévisibilité des rémunérations et de carrière. Toutefois, en contrôlant différentes variables caractérisant les conditions de travail et d'organisation de l'emploi dans l'équation du choix de secteur, nous pouvons neutraliser cette éventualité. En outre, si effectivement l'aversion pour le risque de perdre son emploi peut expliquer le choix du secteur public, cela ne justifie sans doute pas pour autant le fait de faire ces heures impayées au sein de ce secteur.

Les instruments nécessaires à l'identification du modèle probit bivarié sont inclus dans le vecteur Z_1 de la première équation du modèle¹⁶ (1).

Le premier instrument envisagé consiste en un indicateur de la profession d'enseignant exercée par le père ou la mère du salarié échantillonné, le second identifie si la nationalité de l'un ou l'autre des parents est française. Ainsi, selon une hypothèse de reproduction sociale, le choix du secteur public par un individu est souvent influencé par l'appartenance d'au moins un de ses parents au secteur public ou à un secteur fournissant des services non marchands à la société¹⁷ (AUDIER, 2000 ; BIGI *et al.*, 2012). Par ailleurs, nous faisons l'hypothèse que la nationalité française d'un des deux parents peut prédisposer un individu à rejoindre le secteur public pour des raisons d'accès, de culture ou de maîtrise de la langue¹⁸. En effet, pour un certain nombre d'emplois dans l'administration française, il est obligatoire de détenir la nationalité française, et l'origine étrangère implique un coût lié à la naturalisation pour l'entrée dans l'administration française¹⁹.

16. La présence explicite d'instruments n'est pas strictement nécessaire pour réaliser l'estimation de ce modèle. Toutefois, une analyse de Monte-Carlo a permis de montrer l'importance des relations d'exclusion pour améliorer la qualité de l'estimation des paramètres (MONFARDINI, RADICE, 2008).

17. Cet instrument peut être discuté dans la mesure où il peut potentiellement influencer la motivation prosociale des enfants et, dans ce cas, avoir un effet direct sur les heures supplémentaires non payées. Compte tenu de cette critique, nous avons réalisé les estimations en considérant différentes combinaisons possibles des instruments proposés.

18. Le rapport de Yannick L'HORTY (2016) sur les discriminations dans l'accès à l'emploi public rapporte l'influence négative du fait d'être né hors de France métropolitaine sur la réussite aux épreuves écrites comme orales des concours d'entrée dans la fonction publique.

19. Signalons toutefois que depuis 2005, l'appartenance à un pays de l'Union européenne ou à un autre État participant à l'accord sur l'Espace économique européen (EEE), ou à la Suisse, est une condition considérée comme absolument identique à la nationalité française pour l'accès à la fonction publique.

Les résidus des deux équations ε_1 et ε_2 sont supposés suivre une loi normale bivariée d'espérances nulles et de matrice variance-covariance Σ :

$$\Sigma = \begin{pmatrix} 1 & \rho_{12} \\ \rho_{12} & 1 \end{pmatrix},$$

les éléments diagonaux étant normalisés à l'unité, tandis que ρ_{12} représente le coefficient de corrélation entre les deux termes d'erreur²⁰.

Analyse des déterminants des heures supplémentaires non compensées spécifiques à chaque secteur

De manière à identifier les spécificités propres à chaque secteur dans les déterminants des heures supplémentaires non payées, nous estimons à l'aide d'un modèle probit deux équations séparément, qui expliquent la probabilité de faire cet effort gratuit.

Le résultat est déterminé par une variable latente Y_i^{*pub} , positive si le travailleur du public déclare faire des heures supplémentaires non payées (dans ce cas, $Y_i^{pub} = 1$) et négative sinon (auquel cas, $Y_i^{pub} = 0$). De même, Y_i^{*priv} est une variable latente positive si le travailleur du secteur privé déclare faire ces heures ($Y_i^{priv} = 1$) et négative sinon ($Y_i^{priv} = 0$).

La propension individuelle à faire ces heures est ainsi définie dans chacun des secteurs :

$$Y_i^{pub} = F(X_i^{pub} \alpha^{pub} + W_i^{pub} \beta^{pub})$$
$$Y_i^{priv} = F(X_i^{priv} \alpha^{priv} + W_i^{priv} \beta^{priv}),$$

où les vecteurs X_i et W_i contiennent les mêmes caractéristiques individuelles et de l'emploi que dans le modèle (1) estimé préalablement.

Une exception toutefois parmi les variables pouvant expliquer le choix de faire ces heures : le sentiment de peur de certains travailleurs de perdre leur emploi. Cette variable pouvant influencer l'effort dans le privé pour des raisons incitatives a également la particularité de ne pas être considérée comme vraisemblable par les agents publics ayant répondu à l'enquête *COI*. Ainsi, un seul agent de la FPE a déclaré craindre pour son emploi, contre plus de 10 % des salariés échantillonnés dans le secteur privé. Nous n'incluons donc la variable relative à la peur de perdre son emploi que dans l'équation du secteur privé.

20. Un test de Wald permet de vérifier directement l'hypothèse d'endogénéité de la sélection dans le secteur public sur le comportement d'offre d'heures supplémentaires. Si les heures supplémentaires impayées dans la FPE sont effectivement expliquées par des variables inobservables ayant également influencé le choix de ce secteur, nous nous attendons à ce que le coefficient de corrélation entre les termes d'erreur ε_1 et ε_2 soit positif.

Décomposition détaillée de l'écart de probabilité de faire des heures supplémentaires non compensées entre les deux secteurs

Le principe de la méthode de décomposition détaillée de R. FAIRLIE (2005) consiste à décomposer l'écart observé de probabilité de faire des heures supplémentaires non payées entre les secteurs public et privé. Cette méthode de décomposition propose une analyse équivalente à celle initialement proposée par Alan BLINDER et Ronald OAXACA en 1973²¹, mais pour des modèles non linéaires avec une variable d'intérêt binaire, comme c'est le cas pour notre variable mesurant l'existence d'heures supplémentaires non compensées.

Il s'agit alors de décomposer la différence de probabilités moyennes de faire ces heures en deux parties, entre le secteur privé et la FPE. La première partie de la décomposition fait référence à une différence attribuable à la distribution des caractéristiques observables (la partie expliquée) et la deuxième représente une différence attribuable aux effets de ces caractéristiques, ou encore au processus de détermination de ces caractéristiques (soit la composante inexpliquée). Cette partie capte aussi la part due aux caractéristiques inobservables²².

$$\begin{aligned} \bar{Y}^{priv} - \bar{Y}^{pub} = & \left[\sum_{i=1}^{N^{priv}} \frac{F(X_i^{priv} \cdot \hat{\alpha}^{priv} + W_i^{priv} \cdot \hat{\beta}^{priv})}{N^{priv}} \right. \\ & \left. - \sum_{i=1}^{N^{pub}} \frac{F(X_i^{pub} \cdot \hat{\alpha}^{priv} + W_i^{pub} \cdot \hat{\beta}^{priv})}{N^{pub}} \right] \\ & + \left[\sum_{i=1}^{N^{pub}} \frac{F(X_i^{pub} \cdot \hat{\alpha}^{priv} + W_i^{pub} \cdot \hat{\beta}^{priv})}{N^{pub}} - \sum_{i=1}^{N^{pub}} \frac{F(X_i^{pub} \cdot \hat{\alpha}^{pub} + W_i^{pub} \cdot \hat{\beta}^{pub})}{N^{pub}} \right] \end{aligned}$$

\bar{Y}^j est la probabilité moyenne de déclarer faire des heures supplémentaires impayées dans la population j ($j = \text{priv}, \text{pub}$), soit pour les salariés du privé et du public respectivement. X^j et W^j correspondent à la distribution des caractéristiques observables, individuelles et de l'emploi respectivement, au sein de la population considérée. $\hat{\alpha}^j$ et $\hat{\beta}^j$ sont les coefficients estimés, affectés aux caractéristiques individuelles et d'emploi. N^j fait référence à la taille de l'échantillon de chaque sous population et $F(\cdot)$ est la fonction de distribution cumulative qui suit une loi normale.

La littérature propose différentes méthodes de pondération fournissant des résultats d'estimation différents. Nous choisissons ici d'utiliser les salariés du secteur

21. A. BLINDER (1973) et R. OAXACA (1973) proposent une décomposition linéaire pour expliquer les discriminations existantes sur le marché du travail entre deux groupes de population.

22. R. FAIRLIE (2005) ne s'intéresse de près qu'à la partie expliquée en raison de la difficulté d'interpréter le résultat de la partie inexpliquée (problème d'identification lié au fait que le résultat dépend de la modalité mise en référence pour la variable explicative).

privé comme population de référence, puisque les coefficients estimés de la régression probit des heures supplémentaires non payées pour les salariés du privé sont utilisés pour pondérer le premier terme de l'expression (la partie expliquée), alors que la distribution des caractéristiques des agents du public est mobilisée pour pondérer le second terme de l'expression. On suppose en effet que dans le secteur privé ces heures sont fonction des caractéristiques observables, tandis que ce comportement serait potentiellement plus fréquent chez les agents du secteur public, en raison de données inobservables liées à leur motivation prosociale.

Afin d'estimer la décomposition de R. FAIRLIE, il est nécessaire de disposer d'échantillons de même taille. Or, notre échantillon de salariés du privé est très supérieur en nombre à celui de la FPE. Nous devons donc appairer un nombre de salariés du privé égal au nombre d'agents publics et faire la décomposition proposée. Pour ce faire, notre méthode retient trois étapes :

- 1) estimer pour les deux groupes de salariés la probabilité de faire des heures supplémentaires non compensées, puis prévoir pour chaque individu cette probabilité au moyen du modèle estimé ;
- 2) tirer de façon aléatoire dans l'échantillon des salariés du privé un sous-échantillon dont l'effectif est égal au nombre d'agents de la FPE. Les individus des deux échantillons de taille comparable sont ensuite ordonnés selon la valeur prévue de la probabilité estimée en première étape et appariés selon leur rang ;
- 3) la décomposition est finalement réalisée sur l'échantillon apparié.

Suivant les enseignements de R. FAIRLIE, nous avons réalisé 500 répliques de cette procédure, et les contributions interprétées des différentes variables explicatives de la décomposition sont les moyennes de leurs contributions dans ces 500 répliques.

Signalons cependant dès à présent la prudence requise dans l'interprétation des résultats des méthodes de décomposition. Ces méthodes présentent de fait deux principales limites relatives à une possible « dépendance de sentier » et à des problèmes d'« identification ». La première limite renvoie au fait que l'ordre d'introduction des variables influence les résultats en raison de la non-linéarité de l'équation de décomposition. En effet, dans un modèle de régression de variable qualitative, l'hypothèse d'additivité des différentes contributions n'est pas vérifiée. La solution proposée par R. FAIRLIE est de rendre aléatoire l'ordre d'entrée des variables dans chacune des 500 répliques à l'aide d'une option spécifique lors du calcul de la décomposition, puis de faire la moyenne des contributions de chaque variable dans chacun des ordres dans chacune des compositions possibles²³. La deuxième limite est que les résultats obtenus dépendent de la modalité de référence choisie dans le cas de variables explicatives qualitatives (NARCY, 2013b).

23. La procédure d'estimation de la contribution relative de chaque variable consiste en un certain nombre d'étapes techniques qui sont présentées en détail par R. FAIRLIE dans son article de référence (2005).

Résultats

Résultats du modèle probit bivarié

Les résultats de l'estimation de l'équation de sélection sont présentés dans les colonnes 4 et 5 du tableau 2, tandis que les résultats de l'estimation des heures supplémentaires impayées (colonnes 2 et 3 du tableau 2) montrent qu'il n'y a pas de différence vraisemblable de probabilité de faire ces heures entre les deux secteurs²⁴. De plus, le coefficient de corrélation entre les termes d'erreur ε_1 et ε_2 est négatif et non significatif, ce qui signifie que les heures supplémentaires non payées dans la FPE ne sont pas expliquées par des variables inobservables ayant influencé le choix du secteur²⁵.

En outre, l'effet de l'appartenance à la FPE sur la probabilité de faire ces heures impayées demeure non significatif lorsque l'analyse est circonscrite à un secteur privé restreint, constitué du seul secteur des services aux entreprises, de façon à le rendre le plus comparable possible aux activités exercées dans la FPE (colonnes 6 et 7 du tableau 2).

TABLEAU 2 – Estimation de modèles probit bivarié avec effet de sélection (considérant le secteur privé dans son ensemble et le secteur privé restreint aux services aux entreprises)

	Secteurs public et privé				Secteurs public et privé restreint			
	HSNC ⁺		Secteur public		HSNC		Secteur public	
	Coefficient	σ	Coefficient	σ	Coefficient	σ	Coefficient	σ
Public	-0,089	0,191	-	-	0,331	0,228	-	-
Caractéristiques individuelles	Oui	Oui			Oui	Oui		
Caractéristiques d'emploi ^{**}	Oui	Oui			Oui	Oui		
Instruments								
Mère française			0,241 ^{***}	0,0610			0,364 ^{***}	0,0747
Père français			-0,045	0,0819			0,024	0,0999
Père ou mère professeur			0,216 ^{***}	0,0749			0,210 ^{**}	0,0926
Constante	-2,073 ^{***}	0,251	-1,583 ^{***}	0,4043	-1,516 ^{***}	0,421	-1,574 ^{***}	0,5189
ρ	-0,054	0,102			-0,236	0,120		
Log de vraisemblance	-8 109,5				-3 580,65			
Observations	12 588				4 332			

Notes : ⁺ Heures supplémentaires non compensées.

^{**} L'effet des caractéristiques individuelles et d'emploi contrôlées dans l'équation n'est pas présenté ici, car seuls nous intéressent l'effet de l'appartenance à la FPE sur ces heures et la corrélation entre les termes d'erreur (tableau de résultat complet disponible auprès de l'auteur).

Significativité à : *** 1 %, ** 5 %, * 10 %.

Champ : salariés stables (1 an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public.

Sources : enquête COI 2006 (Insee, Dares) ; COI-FP 2006 (Dares, DGAFP, CEE).

24. Ce résultat est resté stable quelles que soient les combinaisons d'instruments testées : le coefficient affecté à la variable d'appartenance au secteur public est toujours positif, mais non significatif.

25. En excluant les variables caractérisant l'emploi occupé dans l'équation du choix de secteur, les résultats restent inchangés.

De même, le coefficient de corrélation ρ est non significatif, confirmant que les raisons qui justifient le choix du secteur public sont sans effet sur la probabilité de faire ces heures gratuites²⁶. Cela dit, si notre hypothèse sur l'existence d'un don de travail se traduisant par des heures supplémentaires non compensées plus probable chez les agents de la FPE est invalidée, cela ne signifie pas que ces derniers ne sont pas dotés d'une motivation prosociale plus élevée. Il se pourrait en effet que ce don passe par un canal d'effort différent.

Résultats du modèle probit estimé séparément pour chaque secteur

L'estimation de l'offre d'heures supplémentaires par secteur (tableau 3) permet de vérifier si les variables expliquant ce choix de la part des salariés diffèrent selon leur secteur d'appartenance, et révèle ainsi que certains choix des employeurs en termes d'incitation et d'organisation du travail y sont plus ou moins motivants.

Nous estimons séparément la probabilité de faire des heures supplémentaires non payées dans le secteur privé dans son ensemble, dans le secteur privé restreint aux services aux entreprises et dans la FPE, à l'aide d'un modèle probit et sans tenir compte de l'effet de sélection, car nous considérons que le biais d'endogénéité n'est pas important au vu des résultats obtenus précédemment. Les coefficients estimés associés aux caractéristiques des salariés du secteur privé et privé restreint, déterminant leur comportement en termes d'heures supplémentaires non compensées, sont présentés respectivement dans les colonnes 2 et 3 du tableau, tandis que la colonne 4 reporte les coefficients estimés des déterminants de ces heures pour les agents de la FPE.

TABLEAU 3 – Estimation des heures supplémentaires non compensées dans le secteur privé dans son ensemble, dans le secteur privé restreint et dans la FPE (probit)

	Privé		Privé restreint		FPE	
	Coefficient	σ	Coefficient	σ	Coefficient	σ
Homme	-0,018	0,033	-0,076	0,0601	-0,029	0,115
Personnes à charge	-0,026**	0,012	-0,035	0,0259	-0,045	0,050
Âge	0,003*	0,001	-0,027	0,0229	0,016**	0,007
Âge au carré	0,000	0,000	0,000	0,0002	0,000	0,000
Diplôme (réf : primaire)						
Technique	-0,028	0,058	0,001	0,1238	0,172	0,226
Baccalauréat	0,004	0,064	-0,041	0,1347	0,403 [†]	0,223
Supérieur court	0,214***	0,065	0,119	0,1354	0,502**	0,233
Supérieur long	0,358***	0,070	0,344**	0,1387	0,427 [†]	0,249

26. Des analyses ont également été menées en excluant les emplois précaires de l'échantillon d'étude (intérim, saisonniers, stage, etc.) et en ne considérant que les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI). Les résultats révèlent très peu de changements.

	Privé		Privé restreint		FPE	
	Coefficient	σ	Coefficient	σ	Coefficient	σ
Ancienneté (réf : 5-10 ans)						
1-3 ans	0,073	0,053	-0,036	0,0949	0,918***	0,313
3-5 ans	0,126**	0,049	0,155*	0,0858	0,584**	0,240
> 10 ans	-0,017	0,038	0,011	0,0701	0,415**	0,173
Profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) (réf : profession intermédiaire)						
Cadre	0,310***	0,044	0,383***	0,0769	0,652***	0,188
Employé	-0,238***	0,045	-0,366***	0,0870	-0,459***	0,139
Ouvrier	-0,749***	0,045	-0,817***	0,0958	-0,532**	0,260
Rapport au temps						
Délai	-0,068**	0,029	-0,013	0,053	-0,008	0,108
Objectif	0,087***	0,031	0,068	0,057	-0,014	0,111
Stress	0,171***	0,028	0,179***	0,052	0,239**	0,239
Heures hebdomadaires	0,022***	0,002	0,018***	0,004	0,023**	0,011
Temps partiel	0,184***	0,064	0,324***	0,107	0,421**	0,177
Supervision	-0,017	0,032	-0,036	0,062	0,064	0,125
Contrôle	-0,020	0,031	-0,062	0,057	0,031	0,120
Syndicat	-0,081*	0,041	-0,216***	0,079	-0,182*	0,109
Effet de signal						
Opportunité de carrière	-0,041	0,037	-0,047	0,066	0,020	0,119
Emploi risqué	0,160***	0,046	0,198**	0,084	-	-
Augmentation de salaire	-0,016	0,037	-0,001	0,067	0,167	0,141
Salaire variable	0,005	0,030	0,013	0,056	-0,313**	0,134
Log salaire par quinzaine	0,048	0,038	-0,016	0,069	-0,178	0,217
Autre organisation du travail						
Groupe	0,103***	0,035	0,154**	0,078	-0,059	0,127
IU management	-0,191***	0,031	-0,022	0,056	-0,182*	0,112
IU technologies de l'information et de la communication (TIC)	0,063*	0,032	-0,008	0,059	0,103	0,146
Ordinateur portable	0,147***	0,036	0,154**	0,063	0,305**	0,125
Don – contre-don						
Ambiance entre collègues	-0,009	0,036	0,025	0,068	-0,057	0,131
Nouvelle	0,053	0,037	0,102	0,073	0,112	0,154
Reconnaissance	-0,255***	0,030	-0,228***	0,055	-0,167	0,108
Zone d'habitation : Paris	0,074**	0,037	0,115*	0,062	0,084	0,143
Constante	-2,062***	0,258	-0,790	0,632	-2,020	1,283
N	11 639		3 383		949	

Significativité à : *** 1 %, ** 5 %, * 10 %.

Champ : salariés stables (1 an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public.

Sources : enquête COI 2006 (Insee-Dares) ; COI-FP 2006 (Dares, DGAFF, CEE).

Les résultats de cette analyse montrent tout d'abord que les heures supplémentaires non rémunérées sont principalement liées à des contraintes de type organisationnel. Confirmant certaines des explications formulées par D. BELL et R. HART (1999) sur l'incertitude du temps nécessaire à la réalisation d'une tâche, nous trouvons que la probabilité de faire ces heures est significativement plus élevée pour les cadres et les

plus diplômés. De même, le nombre d'heures de travail hebdomadaires augmente la probabilité de faire ces heures. Ce ne serait donc pas parce que les employeurs ont allongé la durée du temps de travail hebdomadaire en fonction de ce qu'ils croient être la difficulté de la tâche que certains ne se sentent pas obligés de fournir des heures de travail au-delà de celles prévues par le contrat. Le sentiment d'être débordé, variable traduisant une pression temporelle et éventuellement un sentiment d'urgence dans l'emploi, influe aussi positivement sur ces heures.

Les résultats montrent par ailleurs que l'emploi de certaines méthodes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, efficaces au sein du secteur privé, n'a pas le même effet sur le fait de fournir un effort supplémentaire chez les agents de la FPE. Ainsi, conformément aux théories traditionnelles sur les incitations au travail, la variable indicatrice de la peur de perdre son emploi constitue une menace visiblement pertinente pour influencer ce comportement d'heures supplémentaires non payées dans le secteur privé, mais est sans objet dans la FPE²⁷.

Enfin, nous trouvons que le recours à certaines pratiques supposément incitatives contribue à réduire le comportement de sur-effort parmi les agents de la FPE. Par exemple, le fait d'avoir une partie ou la totalité de son salaire variable réduit significativement la probabilité de déclarer faire des heures supplémentaires non payées chez les agents de la FPE, alors que cette variabilité du salaire a un effet positif sur la tendance à exécuter ces heures dans les deux échantillons du privé considérés (l'effet est cependant non significatif). On peut interpréter ce résultat comme une mise en évidence indirecte de la motivation intrinsèque des agents. La théorie de l'éviction de la motivation intrinsèque (FREY, 1997) suggère ainsi que la motivation des travailleurs du secteur public et associatif ne devrait pas être entretenue par les mêmes moyens, mis en œuvre par le management des ressources humaines, que ceux généralement pratiqués dans le secteur privé. Dans un contexte de mise en place de la culture du résultat, la rémunération des agents publics ne se limite plus au seul traitement indiciaire, mais est désormais complétée par diverses primes liées à la performance. Ces éléments incitatifs, se substituant en quelque sorte à la volonté propre de l'individu de fournir l'effort nécessaire à l'accomplissement de la tâche, peuvent créer un sentiment de rejet chez les agents, évinçant alors la motivation intrinsèque initialement présente (FREY, 1997 ; BÉNABOU, TIROLE, 2003). D'autres résultats de la littérature empirique ont d'ailleurs montré que les changements managériaux ont conduit les travailleurs dans le secteur public non seulement à se déclarer moins impliqués que leurs homologues du privé, mais aussi à se sentir moins bien traités qu'auparavant (BIGI *et al.*, 2012).

En outre, les résultats au sein de la FPE témoignent d'une corrélation négative entre le comportement d'heures supplémentaires impayées et le nombre d'années passées dans l'organisation publique, tandis que cet effet ne s'observe pas dans le

27. Pour veiller à la comparabilité, en termes de caractéristiques, de tâches et de contrats, entre les répondants des deux secteurs, nous estimons une nouvelle fois le probit bivarié en restreignant notre échantillon aux seuls individus déclarant ne pas craindre pour leur emploi : les résultats restent quasiment inchangés.

secteur privé. Le plafonnement des possibilités d'avancement de carrière ou de rémunération des fonctionnaires, fortement lié à l'ancienneté (additionné à une sécurité de l'emploi maintenue), peut en effet avoir pour conséquence une baisse de la motivation pour l'effort que l'agent développe parfois en début de carrière. Cependant, ce résultat pourrait tout aussi bien être mis en lien avec l'existence potentielle d'une motivation intrinsèque plus élevée des agents du secteur public, qui s'érode au fil du temps passé dans l'organisation. Plusieurs autres résultats de la littérature empirique ont mis en évidence que la longueur du temps passé dans les organisations publiques peut affecter la motivation de service public (MOYNIHAN, PANDEY, 2007 ; BUURMAN *et al.*, 2012). Ainsi, Donald MOYNIHAN et Sanjay PANDEY (2007) postulent qu'en raison de la nature des objectifs poursuivis et de l'importance accordée aux éléments intrinsèques de l'emploi, en particulier dans les secteurs des soins et des services sociaux, les salariés du secteur public développeraient de la frustration et du découragement au fil du temps s'ils perçoivent que les institutions les limitent dans l'accomplissement de leur mission. Aussi, les lourdeurs bureaucratiques et organisationnelles telles que l'excès de règles et de procédures propres aux institutions publiques feraient en quelque sorte perdre de vue l'objectif principal poursuivi et contribueraient à « saper » le moral des salariés (GORE, 1993).

Les résultats révèlent enfin que le jugement porté par les salariés sur l'équité de traitement dans le travail réduit de façon significative la probabilité de faire des heures supplémentaires gratuites au sein du privé, tandis que cette variable n'a pas d'effet significatif sur l'offre d'effort supplémentaire des agents de la FPE. Il semble donc que les heures supplémentaires non compensées effectivement réalisées dans le privé et dans la FPE renforcent la perception d'iniquité de la balance investissement-bénéfices et contribuent à une dégradation du sentiment de reconnaissance. La théorie d'échange de don que nous avons voulu tester au départ au sein de la FPE n'est donc pas vérifiée ici.

On peut donc supposer qu'une des raisons expliquant l'absence de différence de probabilité dans la réalisation d'heures supplémentaires non compensées entre les deux secteurs provient du fait que ce sur-effort était un comportement existant en début de carrière, mais qui aurait disparu en raison de l'érosion de la motivation intrinsèque présente initialement chez les agents de l'État.

Résultats du modèle de décomposition détaillée

Dans cette partie, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure la différence totale de recours aux heures supplémentaires non compensées entre les deux secteurs est attribuable aux différences de distribution des caractéristiques observables entre les deux populations de salariés. Le tableau 4 présente les résultats de la décomposition de l'écart de probabilité de faire ces heures entre les deux secteurs selon la méthode de R. FAIRLIE (2005). Nous choisissons ici d'interpréter les résultats de la décomposition qui utilisent les coefficients des salariés du secteur privé (colonne 1) comme

pondération, car nous cherchons à mettre en évidence l'existence d'un comportement spécifique aux agents de la FPE en termes d'heures supplémentaires non compensées. Ainsi, le comportement des salariés du secteur privé est supposé être la situation normale, ce qui sous-entend que les écarts de comportement en termes d'heures supplémentaires non payées des agents de la FPE seraient alors considérés comme du don de travail, lié à une motivation prosociale supérieure.

TABLEAU 4 – Décomposition de Fairlie de l'écart de probabilité de faire des heures supplémentaires non compensées (HSNC) selon le secteur pris comme référence (privé ou public)

Groupe de référence	Privé (1)	Public (2)
N Privé	10154	10154
N Public	949	949
Pr ($Y_i = 1$) si Privé	0,2345	0,2345
Pr ($Y_i = 1$) si Public	0,2234	0,2234
Différence totale des HSNC	0,0111	0,0111
Part attribuée aux caractéristiques	- 0,0228 (- 205,4 %)	- 0,0374 (- 337 %)
Contribution des déterminants à l'écart de probabilité observé		
Caractéristiques sociodémographiques	- 0,0157*** (68,8 %) (0,0035)	- 0,0234** (0,01173)
Homme	- 0,0043 *** (18,8 %) (0,0016)	- 0,0014 (0,0051)
Personnes à charge	- 0,0006 ⁺ (2,6 %) (0,0003)	- 0,0007 (0,0009)
Âge	- 0,0069 ** (30,2 %) (0,0027)	- 0,0188 ** (0,0087)
Diplôme	- 0,0090 *** (39,4 %) (0,0015)	- 0,0060 (0,0046)
Technique	0,0014 (0,0017)	0,0036 (0,0055)
Baccalauréat	- 0,0020 ⁺ (8,8 %) (0,0011)	- 0,0051 (0,0040)
Supérieur court	0,0024 *** (- 10,5 %) (0,0008)	0,0030 (0,0033)
Supérieur long	- 0,0112 *** (49,1 %) (0,0017)	- 0,0076 (0,0049)
Ancienneté	0,0044 ** (- 19,29 %) (0,0022)	0,0046 (0,0087)
1-3 ans	0,0016 (0,0011)	0,0179 *** (0,0066)
3-5 ans	0,0012 ⁺ (- 5,2 %) (0,0006)	0,0064 ⁺ (0,0034)
> 10 ans	0,0016 (0,0023)	0,0204 ** (0,0087)
PCS	0,0006 (0,0004)	0,0006 (0,0031)
Cadre	- 0,0010 *** (4,4 %) (0,0003)	- 0,0021 (0,0018)
Employé-ouvrier	0,0016 *** (- 7 %) (0,0004)	0,0014 (0,0018)

Groupe de référence	Privé (1)	Public (2)
Caractéristiques d'emploi	- 0,0071 (31,2 %) (0,0047)	- 0,0131 (0,0126)
Rapport au temps	0,0070 ** (- 30,7 %) (0,0034)	0,0097 (0,0081)
Délai	- 0,0057 *** (25 %) (0,0015)	- 0,0002 (0,0038)
Objectif	0,0011* (- 4,4 %) (0,0006)	0,0002 (0,0016)
Stress	0,0000 (0,0002)	0,0006 (0,0009)
Heures hebdomadaires	0,0080 *** (- 35,1 %) (0,0008)	0,0071* (0,0036)
Temps partiel	- 0,0023 ** (10,1 %) (0,0010)	- 0,0064 ** (0,0030)
Supervision	- 0,0001 (0,0002)	- 0,0002 (0,0008)
Contrôle	- 0,0001 (0,0004)	- 0,0002 (0,0011)
Syndicat	0,0062 ** (- 27 %) (0,0028)	0,0099* (0,0059)
Effet de signal	- 0,0003 (0,0021)	- 0,0104 (0,0068)
Opportunité de carrière	0,0003 (0,0003)	0,0001 (0,0007)
Augmentation de salaire	- 0,0019 (0,0013)	- 0,0048 (0,0042)
Salaire variable	0,0007 (0,0015)	0,0124 ** (0,0052)
Log salaire par quinzaine	0,0006 (0,0005)	0,0026 (0,0035)
Organisation du travail et production	- 0,0091 *** (40 %) (0,0022)	- 0,0098 (0,0071)
Groupe	- 0,0002 (0,0002)	- 0,0000 (0,0005)
IU management	- 0,0050 *** (30 %) (0,0012)	- 0,0055 (0,0034)
IU TIC	- 0,0037 *** (16,2 %) (0,0013)	- 0,0036 (0,0049)
Ordinateur portable	- 0,0002 (0,0002)	- 0,0008 (0,0008)
Environnement	- 0,0044 *** (19,3 %) (0,0010)	- 0,0029 (0,0032)
Ambiance entre collègues	- 0,0001 (0,0002)	- 0,0001 (0,0006)
Nouvelle	- 0,0016 ** (7 %) (0,0008)	- 0,0016 (0,0025)
Reconnaissance	- 0,0038 *** (16,7 %) (0,0005)	- 0,0020 (0,0015)
Zone d'habitation : Paris	0,0008 ** (- 3,5 %) (0,0004)	0,0006 (0,0012)

Significativité à : *** 1 %, ** 5 %, * 10 %.

Lecture : la composante environnementale explique 19,3 % de la différence de probabilité de faire des heures supplémentaires non payées attribuée à l'ensemble des caractéristiques observées entre les deux secteurs (- 0,0044/- 0,0029).

Champ : salariés stables (1 an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public. L'écart-type est reporté entre parenthèses.

Sources : enquête COI 2006 (Insee, Dares) ; COI-FP 2006 (Dares, DGAFP, CEE).

Les résultats montrent que plus du double de l'écart de probabilité de faire des heures supplémentaires non compensées entre les deux secteurs (205,4 % précisément) est expliqué par des différences dans la distribution des caractéristiques observables, mais aussi que cette contribution s'avère négative. Cela signifie que si les agents de la FPE étaient rendus identiques aux salariés du privé en termes de caractéristiques individuelles et d'emploi observables, l'écart de probabilité de faire ces heures supplémentaires augmenterait de 205,4 % ; c'est-à-dire que les agents de la FPE auraient une probabilité nettement plus faible de fournir ces heures. Nous pouvons supposer que la façon dont sont répartis les individus ainsi que l'application de méthodes de gestion de la main-d'œuvre et d'organisation du travail différentes au sein de chaque secteur correspondent ainsi bien à la répartition permettant de favoriser le recours à ces heures au sein des deux secteurs. Par ailleurs, le fait d'avoir une partie expliquée négative signifie que la partie inexpliquée (qui inclut la motivation intrinsèque) tend à expliquer une part très importante de la différence de probabilité de faire des heures supplémentaires non payées.

En plus de la contribution totale des variables explicatives à l'écart de probabilité observé, nous examinons à des fins d'analyse les contributions de chacune des différentes variables explicatives et celles de groupements de variables par catégories d'explications théoriques.

Ainsi, parmi l'ensemble des variables introduites dans le modèle, celles qui relèvent des caractéristiques sociodémographiques expliquent le plus les différences de probabilité de faire des heures supplémentaires gratuites entre les deux secteurs, puisque cette composante représente 68 % de l'écart attribuable aux caractéristiques observables (estimation significative à 1 %). Si les caractéristiques des agents de la FPE se rapprochaient de celles des salariés du secteur privé, qui sont plus souvent des hommes, plus jeunes et moins diplômés, cela augmenterait l'écart de probabilité existant²⁸.

Parmi les caractéristiques liées à l'organisation du travail et de la production, l'intensité d'utilisation des outils de management et des technologies de l'information et de la communication (TIC) contribue globalement à réduire l'écart de probabilité de faire des heures non compensées entre les deux secteurs. Autrement dit, si l'intensité d'utilisation des outils managériaux mis en œuvre dans le secteur privé était importée de façon identique dans la FPE, alors l'écart de probabilité observé augmenterait. En effet, les méthodes de management issues des pratiques exercées dans le secteur concurrentiel ne sont pas toujours adaptées, ni bien perçues, lorsqu'elles sont appliquées dans le secteur public. Nous retrouvons donc ici un résultat cohérent avec la théorie de l'éviction de motivation intrinsèque évoquée précédemment (FREY, 1997 ; BÉNABOU, TIROLE, 2003).

28. En raison d'une répartition très inégale entre les catégories « employés » et « ouvriers » au sein des deux secteurs, nous choisissons de créer un seul indicateur regroupant ces deux catégories socioprofessionnelles pour estimer notre modèle. En effet, le plus grand nombre d'ouvriers dans le secteur privé par rapport à la FPE (respectivement présents à hauteur de 37,4 % et 8,6 %) ainsi que le nombre supérieur d'employés dans la FPE par rapport au privé (respectivement 45 % contre 14,4 %) auraient entraîné un biais dans l'écart de probabilité observé, voir tableau B en annexe.

Par ailleurs, la différence de taux de participation à une union syndicale entre les deux secteurs (qui est plus élevé dans la FPE) contribue positivement à l'écart de probabilité de faire des heures supplémentaires non payées. Ainsi, les agents de la FPE auraient une probabilité relativement plus élevée de faire ces heures par rapport aux salariés du privé s'ils étaient moins syndiqués. Ces résultats s'opposent à ceux trouvés dans l'étude de M. VELIZIOTIS (2010), qui montrent que le don de travail est plus susceptible de se matérialiser parmi les membres de syndicats lorsque ceux-ci exercent dans des secteurs fournissant des services sociaux et non marchands. Ils font davantage preuve d'une attitude prosociale en raison d'une éthique prosociale spécifique qui les caractérise. Il se peut que les changements organisationnels initiés depuis 2003 au sein de la fonction publique aient renforcé la vigilance des syndicats, qui exercent alors plus ardemment leur rôle de protection contre l'exploitation de la main-d'œuvre en négociant plus âprement la rémunération de ces heures²⁹.

Parmi les caractéristiques associées à la gestion du temps de travail, l'imposition moins fréquente de délais dans la FPE (tableau B en annexe) contribue à réduire l'écart de probabilité de faire des heures supplémentaires non payées. Cela suggère que si les agents de la FPE étaient assujettis aux mêmes contraintes de gestion de leur temps de travail que les salariés du secteur privé, leur probabilité d'offrir ces heures supplémentaires serait réduite.

En outre, le poids des variables introduites pour capter la qualité de l'environnement de travail des salariés contribue négativement à l'écart de probabilité observé de faire ces heures entre les deux secteurs. C'est le cas pour l'intérêt de l'emploi, mesuré par le fait d'indiquer apprendre régulièrement des choses nouvelles, ainsi que pour le constat d'une bonne ambiance entre collègues, pourtant plus fréquents au sein de la FPE. Les résultats révèlent également que si les agents de la FPE se considéraient davantage traités à leur juste valeur (autrement dit, si étaient pris en compte ce qu'ils apportent dans l'organisation et ce qu'ils reçoivent en retour), cet écart entre les deux secteurs se creuserait. La théorie du don – contre-don, qui stipule que les salariés qui se sentent bien traités en termes de conditions de travail peuvent alors augmenter leur niveau d'effort (AKERLOF, 1982), n'est ici pas vérifiée.



Cette étude révèle que la motivation prosociale des agents de la fonction publique d'État ne s'exprime pas à travers un surplus d'effort en termes d'heures supplémentaires non compensées par rapport aux salariés du secteur privé, toutes choses égales par ailleurs. Toutefois, ce comportement ne s'explique pas par les mêmes facteurs déterminants au sein des deux secteurs, ce qui laisse penser que les sources de motivation pour l'effort sont différentes entre les deux types de travailleurs.

29. Il se peut également que les syndicalistes soient plus attentifs à ne pas travailler au-delà de ce qu'ils sont rémunérés et ce d'autant plus que leurs engagements syndicaux, s'ajoutant à leur activité professionnelle, sont susceptibles d'empiéter sur leur temps personnel.

L'analyse des différents déterminants du comportement d'offre d'heures supplémentaires a en effet montré que l'introduction par l'employeur de mécanismes incitatifs standard (menace de licenciement ou rémunération à la performance) exerce un effet positif et significatif sur l'offre d'effort uniquement pour les salariés du secteur privé. Tandis que dans le secteur public, l'utilisation de certains de ces mécanismes incitatifs (comme la variabilité des salaires) joue un rôle inverse, étant négativement corrélée avec l'offre d'effort gratuit de la part des agents de l'État.

Les résultats de notre étude montrent que la répartition des individus et le choix des éléments organisationnels et incitatifs mis en œuvre au sein de chaque secteur favorisent effectivement l'obtention d'une offre d'efforts supplémentaires, et que l'homogénéisation éventuelle des caractéristiques d'emploi (les méthodes de management et d'organisation du travail observées dans le secteur privé seraient importées au sein de l'administration d'État) contribuerait à réduire le comportement d'offre d'heures supplémentaires des agents publics par rapport aux salariés du secteur privé. Certaines formes de mobilisation de la main-d'œuvre dans le secteur public sont visiblement susceptibles de réduire le potentiel lié à la motivation prosociale de leurs agents.

Les réformes récentes, inspirées du *nouveau management public*, pourraient ainsi jouer un rôle dans cette diminution. En effet, l'offre d'heures supplémentaires révèle des sources de motivation pour l'effort propres aux salariés de chaque secteur. Aussi, si les agents publics ne font pas montre d'un recours à l'effort plus élevé que les salariés du privé, cela peut être lié aux nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre engagés à l'occasion de ces réformes. La motivation prosociale, initialement présente chez les agents de la FPE, pourrait avoir disparu, ce qui serait le signal d'un rejet des méthodes de gestion de la main-d'œuvre mal adaptées au secteur public. Ce comportement, apparemment anormal d'un point de vue de la théorie traditionnelle, peut être expliqué par la théorie de l'éviction de la motivation intrinsèque (FREY, 1997) selon laquelle les récompenses monétaires et le contrôle exercé sur les travailleurs motivés intrinsèquement risquent d'évincer la motivation initialement présente et de diminuer ainsi la performance.

Ainsi, notre étude ne contribue pas uniquement à la littérature sur la mise en évidence d'une motivation spécifique des agents du secteur public en France, mais peut aussi avoir des implications en termes de management des ressources humaines. Le secteur public est soumis depuis quelques années à des réorganisations profondes de ses outils de gestion du personnel, dont l'efficacité demeure encore incertaine. En effet, l'introduction de méthodes de gestion de la main-d'œuvre directement importées du secteur marchand, comme la promotion ou la rémunération au mérite, revient à ignorer la spécificité des formes de motivation qui animent les agents de l'État et peut s'avérer non pertinente.

Pour confirmer la présence de motivations différentes dans les secteurs public et privé, et l'efficacité relative de différentes formes d'incitation, il conviendrait toutefois de corriger certaines limites de notre étude. Une première préoccupation provient du caractère qualitatif de notre mesure de l'effort. Il n'est pas possible de quantifier le nombre réel d'heures supplémentaires non compensées réalisées par les salariés. Aussi, lorsque

les travailleurs réalisent dix heures supplémentaires de travail et ne sont rémunérés que pour cinq, on ne peut savoir s'ils vont les déclarer en totalité ou en partie. Cela donne donc une dimension subjective et ambiguë à la variable expliquée. De la même manière, les données de l'enquête ne nous permettent pas de contrôler les différents domaines d'activité des secteurs public et privé. À des fins d'analyses plus fines, il serait intéressant de comparer des secteurs à mission strictement identique, quelle que soit la forme institutionnelle de l'institution pourvoyeuse du service, comme le secteur hospitalier³⁰. Une telle perspective nous permettrait de tester une version consolidée de la théorie du don de travail reposant uniquement sur l'hypothèse de différence institutionnelle de l'employeur.

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF G. A. (1982), "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, n° 4, pp. 543-569.
- ANGER S. (2008), "Overtime Work as a Signaling Device", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 55, n° 2, pp. 167-189.
- ANGER S. (2011), "The Cyclicity of Effective Wages within Employer–Employee Matches in a Rigid Labor Market", *Labour Economics*, vol. 18, n° 6, pp. 786-797.
- AUDIER F. (2000), « La transmission du statut dans la fonction publique », *Économie et statistique*, n° 337-338, pp. 121-133.
- BELL D. N. F., HART R. A. (1999), "Unpaid Work", *Economica*, vol. 66, n° 262, pp. 271-290.
- BÉNABOU R., TIROLE J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *The Review of Economic Studies*, vol. 70, n° 3, pp. 489-520.
- BESLEY T., GHATAK M. (2005), "Competition and Incentives with Motivated Agents", *American Economic Review*, vol. 95, n° 3, pp. 616-636.
- BIGI M., GREENAN N., HAMON-CHOLET S., LANFRANCHI J. (2012), « Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et fonction publique d'État », *Rapport de recherche*, n° 75, Centre d'études de l'emploi.
- BLINDER A. S. (1973), "Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimates", *The Journal of Human Resources*, vol. 8, n° 4, pp. 436-455.
- BRATTI M., STAFFOLANI S. (2007), "Effort-Based Career Opportunities and Working Time", *International Journal of Manpower*, vol. 28, n° 6, pp. 489-512.
- BUURMAN M., DELFGAAUW J., DUR R., VAN DEN BOSSCHE S. (2012), "Public Sector Employees: Risk Averse and Altruistic?", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 83, n° 3, pp. 279-291.
- DECI E. L. (1971), "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, n° 1, pp. 105-115.

30. En raison de la non-disponibilité de la variable des salaires dans les hôpitaux publics, indispensable dans notre étude, nous n'avons pu exploiter le champ d'extension de l'enquête *COI-H*.

- DELFGAAUW J., DUR R. (2008), "Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector", *The Economic Journal*, vol. 118, n° 525, pp. 171-191.
- DEMOLY E. (2011), « Heures supplémentaires et rachat de jours de congé : les dispositifs d'allongement du temps de travail vus par les salariés », *Dares analyses*, n° 54.
- ENGELLANDT A., RIPHAHN R. T. (2005), "Temporary Contracts and Employee Effort", *Labour Economics*, vol. 12, n° 3, pp. 281-299.
- FAIRLIE R. W. (2005), "An Extension of the Blinder-Oaxaca Decomposition Technique to Logit and Probit Models", *Journal of Economic and Social Measurement*, vol. 30, n° 4, pp. 305-316.
- FRANÇOIS P. (2000), "'Public Service Motivation' as an Argument for Government Provision", *Journal of Public Economics*, vol. 78, n° 3, pp. 275-299.
- FRANÇOIS P. (2007), "Making a Difference", *The Rand Journal of Economics*, vol. 38, n° 3, pp. 714-732.
- FRANÇOIS P., VLASSOPOULOS M. (2008), "Pro-Social Motivation and the Delivery of Social Services", *Cesifo Economic Studies*, vol. 54, n° 1, pp. 22-54.
- FREY B. S. (1997), "On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n° 4, pp. 427-439.
- GORE A. (1993), *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review*, Washington, US Government Printing Office.
- GRANT A. M. (2008), "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 1, pp. 108-124.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S., LANFRANCHI J. (2016), « Le processus de changement dans les secteurs privé et public : une comparaison », in Greenan N., Hamon-Cholet S., Ughetto P., *Salariés du public, salariés du privé face aux changements*, Paris, L'Harmattan, pp. 25-63.
- GREGG P., GROUT P. A., RATCLIFFE A., SMITH S., WINDMEIJER F. (2011), "How Important is Pro-Social Behaviour in the Delivery of Public Services?", *Journal of Public Economics*, vol. 95, n° 7-8, pp. 758-766.
- HÜBLER O. (2000), "All Goes Faster but Lasts Longer: Computer Use and Overtime Work", *Ifo Studien*, vol. 46, n° 2, pp. 49-271.
- IOANNIDES A., OXOUZI E., MAVROUDEAS S. (2014), "All Work and No... Pay? Unpaid Overtime in Greece: Determining Factors and Theoretical Explanations", *Industrial Relations Journal*, vol. 45, n° 1, pp. 39-55.
- LANFRANCHI J., NARCY M. (2006), "Wages and Effort in the French For-Profit and Nonprofit Sectors: Labor Donation Theory Revisited", *Working Papers Ermes*, n° 06-20.
- LANFRANCHI J., PEKOVIC S. (2014), "How Green is my Firm? Workers' Attitudes and Behaviors towards Job in Environmentally-Related Firms", *Ecological Economics*, vol. 100, pp. 16-29.
- L'HORTY Y. (2016), *Les Discriminations dans l'accès à l'emploi public*, rapport au Premier ministre, Paris.
- LUCIFORA C., MEURS D. (2006), "The Public Sector Pay Gap in France, Great Britain and Italy", *The Review of Income and Wealth*, vol. 52, n° 1, pp. 43-59.

- MCKENZIE T., RUTHERFORD A. C. (2017), “Career Concerns Versus Shared Values: An Empirical Investigation”, *German Journal of Human Resource Management*, vol. 31, n° 2, pp. 162-184.
- VAN DER MEER P. H., WIELERS R. (2015), “Unpaid Overtime in the Netherlands: Forward- or Backward-Looking Incentives?”, *International Journal of Manpower*, vol. 36, n° 3, pp. 254-270.
- MELNIK E., GUILLEMOT D. (2010), « Vers une convergence du management public-privé ? Une revue de littérature économique », *Revue française d'économie*, vol. 25, n° 2, pp. 167-225.
- MEYER A., WALLETTE M. (2005), “Absence of Absenteeism and Overtime Work – Signalling Factors for Temporary Workers?”, *Economics Department Working Paper*, n° 2005-15, Lund University.
- MINTZBERG H. (1983), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, London, Prentice-Hall.
- MONFARDINI C., RADICE R. (2008), “Testing Exogeneity in the Bivariate Probit Model: A Monte Carlo Study”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 70, n° 2, pp. 271-282.
- MOYNIHAN D. P., PANDEY S. K. (2007), “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation”, *Public Administration Review*, vol. 67, n° 1, pp. 40-53.
- NARCY M. (2013a), « Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés », in Hély M., Simonet M. (dir.), *Le Travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, pp. 19-32.
- NARCY M. (2013b), *La Contribution des méthodes de décomposition détaillée à l'évaluation des inégalités*, Présentation, École thématique sur l'évaluation des politiques publiques, Aussois (colloque).
- NYBORG K., ZHANG T. (2013), “Is Corporate Social Responsibility Associated with Lower Wages?”, *Environmental and Resource Economics*, vol. 55, n° 1, pp. 107-117.
- OAXACA R. (1973), “Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets”, *International Economic Review*, vol. 14, n° 3, pp. 693-709.
- PANNENBERG M. (2005), “Long Term Effects of Unpaid Overtime. Evidence for West Germany”, *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 52, n° 2, pp. 177-193.
- PERRY J. L. (2000), “Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, n° 2, pp. 471-488.
- PERRY J. L., HONDEGHEM A., WISE L. R. (2010), “Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future”, *Public Administration Review*, vol. 70, n° 5, pp. 681-690.
- PRESTON A. E. (1989), “The Nonprofit Worker in a For-Profit World”, *Journal of Labor Economics*, vol. 7, n° 4, pp. 438-463.
- VELIZIOTIS M. (2010), “Trade Unions and Unpaid Overtime in Britain”, *ISER Working Paper Series*, n° 2010-43.
- WANGER S., WEIGAND R., ZAPF I. (2016), “Measuring Hours Worked in Germany. Contents, Data and Methodological Essentials of the IAB Working Time Measurement Concept”, *Journal for Labour Market Research*, vol. 49, n° 3, pp. 213-238.

Annexe

TABLEAU A – Description des variables utilisées

Nom de la variable	Description
HSNC	Compensation en salaire ou en repos en cas de dépassement horaire
Public	Salarié appartenant à la fonction publique d'État
Homme	Genre du salarié
Âge	Âge du salarié (variable continue)
Personnes à charge	Nombre de personnes à charge du salarié ou de son conjoint vivant au foyer
Primaire	Niveau d'études le plus élevé obtenu (enseignement du 1 ^{er} degré)
Technique	Niveau d'études le plus élevé obtenu (certificat d'aptitude professionnelle [CAP], brevet d'études professionnelles [BEP])
Baccalauréat	Niveau d'études le plus élevé obtenu
Supérieur court	Niveau d'études le plus élevé obtenu : 1 ^{er} et 2 ^e cycles
Supérieur long	Niveau d'études le plus élevé obtenu : 3 ^e cycle et grandes écoles
1-3 ans	Ancienneté dans l'entreprise
3-5 ans	Ancienneté dans l'entreprise
5-10 ans	Ancienneté dans l'entreprise
< 10 ans	Ancienneté dans l'entreprise
Ouvrier	Groupe socioprofessionnel du salarié : ouvrier
Employé	Groupe socioprofessionnel du salarié : employé
Profession intermédiaire	Groupe socioprofessionnel du salarié : profession intermédiaire
Cadre	Groupe socioprofessionnel du salarié : cadre
Opportunité de carrière	L'évaluation de votre travail de l'année 2005 a eu ou va avoir des conséquences concrètes sur votre carrière
Emploi risqué	Risque de perte d'emploi dans l'année qui vient
Augmentation de salaire	L'évaluation de votre travail de l'année 2005 a eu ou va avoir des conséquences concrètes sur votre rémunération
Salaire variable	Une partie ou la totalité du salaire est variable
Salaire par quinzaine	Salaire par quinzaine du contrat de travail ¹
Temps partiel	Travailler à temps partiel
Heures hebdomadaires	Nombre d'heures de travail effectuées par semaine
Groupe	Faire actuellement partie d'un groupe de travail de type groupe de projet, groupe de pilotage
Ordinateur portable	Avoir un ordinateur portable à son domicile
Syndicat	Être adhérent ou sympathisant d'une organisation syndicale de salariés
IU management	Indicateur d'intensité d'utilisation des outils managériaux
IU TIC	Indicateur d'intensité d'utilisation des outils technologiques
Délai	Rythme de travail imposé par des normes ou des délais
Objectif	Devoir atteindre des objectifs précis
Stress	Impression de ne pas pouvoir faire face ou de se sentir débordé
Ambiance entre collègues	Bonne ambiance de travail entre collègues
Reconnaissance	Votre travail est-il reconnu à sa juste valeur quand vous faites le bilan de ce que vous apportez dans votre entreprise et des bénéfices que vous en retirez ?
Nouvelle	Votre travail vous permet-il d'apprendre des nouvelles choses ?
Supervision	Exercice hiérarchique : avoir des salariés sous ses ordres
Contrôle	Votre travail est contrôlé par un supérieur hiérarchique ou une direction du service
Mère française	Avoir une mère de nationalité française
Père ou mère professeur	Avoir au moins l'un de ses parents professeur

1. La variable du salaire est renseignée pour les 949 individus de la FPE et pour 10 154 individus du secteur privé. Il s'agit d'un salaire net par quinzaine calculé en fonction du salaire annuel et de la durée de paie. Dans les équations, cette variable correspond au logarithme du salaire horaire net par quinzaine.

TABLEAU B – Statistiques descriptives

Secteurs institutionnels (%)	Privé	Privé restreint	FPE
HSNC	23,97	26,40	22,29
Caractéristiques individuelles			
Homme	63,39	62,10	45,00
Âge	41,36	40,32	46,14
Personnes à charge	1,11	1,07	1,04
Diplôme			
Primaire	11,00	10,29	9,67
Technique	34,25	18,67	24,07
Baccalauréat	17,25	15,44	23,65
Supérieur court	19,58	22,90	19,03
Supérieur long	17,90	32,67	23,55
Ancienneté			
1-3 ans	10,55	15,88	3,15
3-5 ans	11,22	15,30	7,25
5-10 ans	25,94	31,76	15,77
> 10 ans	52,28	37,05	73,81
PCS			
Cadre	19,04	32,43	19,13
Profession intermédiaire	29,01	25,98	26,91
Employé	14,89	21,51	45,32
Ouvrier	37,04	20,06	8,60
Type de contrat			
Emploi sans limite de durée ¹	97,82	96,58	97,69
dont temps complet	91,89	86,03	86,54
dont temps partiel	5,93	10,55	11,15
Emploi à durée limitée	2,17	3,43	2,31
Caractéristiques d'emploi			
Rapport au temps			
Délai	54,36	47,73	33,12
Objectif	63,56	56,11	55,41
Stress	49,82	48,55	50,05
Heures hebdomadaires	38,14	37,06	37,20
Contrat à temps partiel	6,49	13,76	12,09
Supervision	32,29	31,28	29,23
Contrôle	33,85	72,04	33,33
Syndicat	15,09	13,33	38,27
Effet de signal			
Opportunité de carrière	27,67	29,64	34,27
Emploi risqué	10,18	10,77	0,10
Augmentation de salaire	27,64	28,72	17,24
Salaire variable	39,11	32,62	21,34
Salaire par quinzaine (en euros)	1 079,32	1 171,26	979,87
Autre organisation du travail			
Groupe	20,30	24,10	20,60
IU management	41,91	23,18	27,34
IU TIC	52,91	50,17	71,07
Ordinateur portable	19,62	29,45	20,50

Motivation prosociale et don de travail :
une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France

Secteurs institutionnels (%)	Privé	Privé restreint	FPE
Environnement			
Ambiance entre collègues	79,20	77,04	81,07
Nouvelle	73,82	74,15	81,59
Reconnaissance	44,88	44,70	38,80
Zone d'habitation : Paris	16,11	32,05	13,56
Instruments			
Père ou mère professeur	5,42	8,51	8,94
Mère française	83,26	76,56	89,27
Père français	82,00	78,79	86,10
Observations	11 731	3 398	951

1. Cette variable ne permet pas de distinguer si les agents de la FPE sont fonctionnaires ou contractuels puisque le libellé complet des propositions faites aux travailleurs des deux secteurs est le suivant : « Emploi sans limite de durée : CDI, titulaire de la fonction publique à temps partiel » ou « Emploi sans limite de durée : CDI, titulaire de la fonction publique à temps complet ».

Significativité à : *** 1 %, ** 5 %, * 10 %.

Champ : salariés stables (1 an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public.

Sources : enquête COI 2006 (Insee, Dares) ; COI-FP 2006 (Dares, DGAFP, CEE).

Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up*

Marion Flécher**

Parfois utilisé pour désigner des entreprises innovantes, d'autres fois pour désigner un modèle d'entreprise risqué ou pour mettre l'accent sur des entrepreneur·ses jeunes et héroïques, le mot *start-up* ne trouve aucune définition objective, ne correspondant à aucune catégorie juridique. Cet article propose d'apporter un éclairage sur cet objet largement médiatisé et pourtant peu étudié. En nous appuyant sur une double enquête qualitative et quantitative menée depuis 2016 auprès de fondateurs et fondatrices de start-up, nous questionnerons les prétendues spécificités du modèle des start-up en analysant les représentations qui leur sont associées. Sont-elles vraiment des entreprises plus jeunes, plus innovantes, avec un potentiel de croissance plus important que les autres ? Après avoir explicité les modes de création et de développement qui distinguent les start-up des entreprises classiques, nous montrerons qu'ils viennent renforcer les inégalités de classe et de genre, tant dans les chances d'accès que dans les chances de succès, alors même que le modèle des start-up se présente comme un modèle d'entrepreneuriat plus démocratique et méritocratique que ce qui existe par ailleurs.

Symboles des idéaux californiens du progrès, de l'innovation et de la modernité, les start-up ont aujourd'hui largement envahi la sphère médiatique et les discours politiques en France. L'intérêt porté à ces entreprises n'a cessé d'augmenter ces dix dernières années, au point d'avoir été au cœur de la campagne présidentielle de 2017 d'Emmanuel Macron, qui voulait faire de la France une « *start-up nation* ». Étymologiquement, le terme *start-up* désigne de jeunes entreprises censées connaître une croissance rapide et exponentielle (*up*) dès le démarrage (*start*), mais il ne renvoie à aucune catégorie juridique d'entreprise. Dès lors, si aucun cadre officiel ne permet de définir les contours de ce modèle d'entreprise, comment mesurer l'ampleur des

* Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence nationale de la recherche au titre du programme d'investissements d'avenir portant la référence ANR-10-EQPX-17 (Centre d'accès sécurisé aux données – CASD).

** Université Paris Dauphine, PSL Research University, CNRS, UMR CNRS [7170], IRISSO ; flecher.marion.f@gmail.com.

créations de start-up ? Se distinguent-elles réellement des entreprises classiques ou sont-elles juste devenues une référence à laquelle il serait prestigieux de s'identifier ?

Jusqu'au début des années 2000, le terme *start-up* renvoyait à des entreprises porteuses d'innovations techniques dans le domaine de l'électronique et de l'informatique (GROSSETTI *et al.*, 2018), avec l'idée que leur activité permettrait de créer de nouvelles richesses – supports de croissance –, tant au niveau des entreprises que de l'économie globale. Auparavant, elles constituaient un modèle entrepreneurial propre aux secteurs de la biologie et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et incarnaient l'utopie d'un nouveau rapport au travail, affranchi des contraintes hiérarchiques. L'engouement médiatique dont elles ont fait l'objet au tournant de la décennie 2000 a nourri la bulle spéculative autour d'Internet, voire a conduit à l'effondrement de ce premier modèle (MARTY *et al.*, 2003). Depuis les années 2010, ces entreprises semblent néanmoins avoir retrouvé une partie de leur attractivité : le nombre d'articles de presse qui leur sont consacrés ne cesse de croître¹, tandis que le nombre de start-up en France aurait augmenté de 30 % entre 2012 et 2015, soit dix fois plus que celui de l'ensemble des entreprises françaises². Pourtant, les enquêtes portant sur ces entreprises sont loin d'être satisfaisantes³, car aucune définition officielle ne permet de s'accorder sur l'existence et les caractéristiques de cette catégorie d'entreprise.

Or, si les start-up méritent justement d'être étudiées, c'est qu'elles constituent, en dépit de leur absence de définition officielle, un objet politique et économique qui bénéficie d'un encouragement et d'un accompagnement inédits. De nombreux acteurs cherchent à en définir les contours et à les faire exister en tant que catégorie d'entreprise à part entière. Sur le site de Bpifrance⁴, qui soutient et finance les projets de start-up, on peut lire qu'« il y a une différence fondamentale entre une entreprise et une start-up » dans la mesure où « le caractère innovant de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché et de lui assurer une rentabilité immédiate ». Pour Bpifrance, quel que soit le secteur d'activité, ce ne sont alors « ni l'âge et ni la taille qui font d'une entreprise une start-up, mais les trois conditions suivantes : la perspective d'une forte croissance,

1. Plus de 5 000 articles de presse comprennent le mot *start-up* dans la presse nationale française en 2016 et en 2017, contre à peine plus de 900 en 2010. Source : Europresse.

2. Source : *La Performance économique et sociale des start-up numériques en France*, Baromètre 2017, réalisé par France digitale et le cabinet Ernst & Young Associés (EY – cabinet d'audit et de conseil en fiscalité, droit et transactions).

3. L'enquête menée par France digitale et le cabinet EY a été « envoyée par France digitale et capital-risqueurs aux start-up dans lesquelles ils ont investi », et les données ont ensuite été « consolidées » par « EY, tiers de confiance », qui a « veillé à leur confidentialité ». Outre l'absence de définition et le nombre relativement faible de participant-es (317 participant-es), les modes de sélection des entreprises enquêtées sont très biaisés et ne permettent pas de rendre compte de l'ensemble du paysage des start-up françaises ni des logiques de sélection à l'œuvre dans le soutien et le financement de ces entreprises.

4. La Banque publique d'investissement – ou Bpifrance – a été créée en 2012 dans le but de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les entreprises innovantes. L'État en est le principal actionnaire, *via* la Caisse des dépôts notamment.

l'usage d'une technologie nouvelle, et le besoin d'un financement important⁵ ». Nous prendrons ainsi comme point de départ cette définition institutionnelle de la start-up, entendue comme une entreprise innovante, censée croître rapidement et financée par des levées de fonds.

Néanmoins, ce « type » d'entreprise n'existe pas seulement du fait des institutions qui en encouragent la création, mais également parce que des individus cherchent à s'y identifier. Enquêter sur les start-up suppose donc de dresser l'espace des représentations auxquelles elles sont associées et de confronter la définition dominante portée par les organismes qui les soutiennent à la catégorie indigène telle qu'elle est mobilisée par ceux et celles qui se disent être des fondateurs et fondatrices de start-up. Comment comprendre la volonté de certain-es entrepreneur-ses de s'en revendiquer ? Quelles ressources symboliques en retirent-ils-elles ? Quels enseignements peut-on tirer de leur rapport à l'emploi et de leur vision des « grandes » entreprises ? Cette enquête nous permettra ainsi d'analyser empiriquement quelles sont les ressources sociales, économiques et symboliques qui permettent aux entrepreneur-ses de reconnaître et de faire reconnaître leur entreprise comme une start-up par les institutions qui les accompagnent et les financent.

En effet, la création de start-up ouvre le droit à de nombreux avantages, tant dans les formes de financement (subventions publiques, exonérations de cotisations⁶, crédits d'impôts⁷, etc.) que dans les manières de les héberger et les accompagner (espaces de *coworking*⁸, pépinières, incubateurs, accélérateurs,⁹ etc.), qui pourraient laisser croire à une certaine démocratisation de l'accès à la création d'entreprise. Néanmoins, ces ressources sont-elles réellement à la portée de tous et toutes ? Dans quelle mesure les modes de création des start-up viennent-ils rompre avec les logiques d'héritage et de transmission patrimoniale à l'œuvre dans les dynasties patronales (PINÇON, PINÇON-CHARLOT, 1999) ou dans les familles d'agriculteurs (BESSIÈRE, 2010) ? Le processus de création et de financement des start-up serait-il affranchi des inégalités de classe et de genre pourtant à l'œuvre dans le champ entrepreneurial (BERTAUX-WIAME, 1982 ; LANDOUR, 2017) ?

Pour interroger cette « catégorie » et tenter d'apporter des éléments de réponse aux questionnements posés par la littérature, nous nous appuyerons sur une double enquête qualitative, menée par entretiens auprès de 52 fondateurs et fondatrices de start-up, et quantitative, menée par questionnaire auprès de 501 fondateurs et fondatrices de

5. Source : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>, consulté le 23 janvier 2020.

6. Notamment pour les entreprises qui ont le statut de jeune entreprise innovante (JEI).

7. En particulier le crédit d'impôt innovation (CII) et le crédit d'impôt recherche (CIR).

8. Ces lieux offrent des espaces de travail partagés, visant prioritairement des entreprises en phase de création.

9. Ces institutions sont des structures d'accompagnement dédiées aux entreprises dites « innovantes ». Les incubateurs interviennent généralement au début des projets en offrant un soutien matériel (hébergement, locaux, etc.) et en mettant à disposition un réseau de professionnels (investisseurs, conseillers, avocats, etc.). Les accélérateurs n'accompagnent que des entreprises déjà lancées et cherchent davantage à « accélérer » leur développement. La plupart du temps, les accélérateurs investissent également dans les entreprises qu'ils accompagnent et prennent en échange une part de leur capital (entre 5 et 10 % le plus souvent).

start-up (encadré 1). Puisque les contours et les caractéristiques de la catégorie étudiée font débat, nous avons choisi d'interroger ceux et celles qui se reconnaissent dans ce modèle entrepreneurial et qui se définissent eux-mêmes comme étant des fondateurs et fondatrices de start-up, plutôt que de centrer l'enquête sur un secteur d'activité en particulier ou sur les entreprises jugées innovantes par les organismes de financement. Ainsi, à la différence de ceux et celles des deux – et uniques – enquêtes existant sur le sujet (MARTY *et al.*, 2003 ; GROSSETTI *et al.*, 2018), nos enquêté-es n'ont pas été sélectionné-es sur des critères *a priori*, mais sur un critère d'auto-identification à cette catégorie. Ce choix méthodologique permettra de questionner les représentations qui entourent les start-up au regard des caractéristiques mises en avant par les institutions pour en décrire une « norme ». Nous avons par ailleurs procédé à un traitement statistique des données de l'enquête *Système d'information sur les nouvelles entreprises (Sine)* de l'Institut national des statistiques et des études économiques (Insee) portant sur les créations d'entreprises en 2014¹⁰ et leurs créateurs et créatrices afin de disposer de données de cadrage et de situer notre échantillon d'entreprises et d'entrepreneur-ses parmi l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise.

ENCADRÉ 1

Une enquête qualitative et quantitative

Cette enquête mobilise des données qualitatives et quantitatives récoltées entre 2016 et 2018 dans le cadre d'une thèse portant sur les modes de création et d'organisation des start-up en France et aux États-Unis. Des entretiens biographiques semi-directifs d'une heure et demie en moyenne ont été réalisés avec 52 entrepreneur-ses (12 femmes, 40 hommes) ayant créé une start-up en France, afin d'analyser leurs représentations du modèle des start-up selon leurs caractéristiques socioéconomiques et leur trajectoire scolaire et professionnelle.

Les start-up ne constituant pas une catégorie d'entreprise identifiable dans les grandes enquêtes de l'Insee, l'enquête quantitative a été menée par questionnaire, comportant 52 questions relatives au profil des fondateurs et fondatrices (sexe, âge, niveau de diplôme, origine sociale, situation familiale, statut, profession et catégorie socioprofessionnelle [PCS] antérieurs, etc.), au processus de création (date de création, modes de financement, nombre d'associé-es, accompagnement, difficultés, etc.) ainsi qu'aux caractéristiques économiques de l'entreprise (secteur d'activité, chiffre d'affaires, type d'innovation, nombre de salarié-es, etc.). Ce questionnaire a été administré en ligne : nous avons contacté 50 structures d'accompagnement dédiées aux start-up (incubateurs, accélérateurs, pépinières, etc.) pour qu'elles le diffusent en leur sein ; nous l'avons publié sur des groupes Facebook réunissant de nombreux-ses entrepreneur-ses de start-up (« Paris Startup Ecosystem »,

10. Nous n'avons pas pris en compte le volet de l'enquête spécifiquement destiné aux auto-entrepreneur-ses.

« French Startups »), ainsi que sur LinkedIn où nous nous sommes mis en rapport avec 1 500 personnes qui répondaient aux mots-clés « fondateurs/fondatrices/*founders* » ou « cofondateurs/cofondatrices/*cofounders* ». Les enquêté-es viennent principalement de Paris, mais aussi de Bordeaux, Lille, Strasbourg, Rennes, Toulouse, Marseille et Lyon¹. Au total, 501 réponses ont été obtenues.

Cet échantillon comporte plusieurs limites : puisque la taille de la population étudiée est inconnue et inquantifiable², il ne saurait en être statistiquement représentatif. Néanmoins, notre enquête révèle des tendances très marquées, tant dans les profils des entrepreneur-ses que dans les caractéristiques des entreprises créées, et constitue la plus large base de données existante sur les individus se disant fondateurs et fondatrices de start-up.

En outre, les données de l'enquête *Sine* de l'Insee portant sur les créateurs et créatrices, et les créations d'entreprises de 2014 seront mobilisées (hors volet auto-entrepreneur-ses). Au total, le champ de cette enquête comportait 45 515 entreprises, parmi lesquelles nous n'avons retenu que celles encore actives en 2014, soit un effectif de 41 797.

1. Les zones rurales, où les start-up sont peu implantées, ont été laissées de côté.

2. L'Agence du numérique évalue à 9 400 le nombre de start-up en France en 2016, mais le cadre méthodologique de ce sondage reste flou, et ces chiffres peu fiables. Source : Agence du numérique, *Rapport d'activité 2015-2016*, Paris, ministère de l'Économie et des Finances, https://www.aménagement-numerique.gouv.fr/files/2019-03/20170505_Rapport-dactivite-Agence-du-Numerique.compressed.pdf, consulté le 23 janvier 2020, p. 43.

Dans un premier temps, en partant de la définition donnée par les organismes qui financent et accompagnent les start-up, nous examinerons les caractéristiques qui en feraient un modèle d'entreprise distinct de celui des entreprises classiques. Nous interrogerons ensuite le mythe du self-made-man, souvent présenté comme un ascenseur social méritocratique, à la lumière des caractéristiques socioéconomiques et des trajectoires sociales et professionnelles de ceux et celles qui se reconnaissent dans la catégorie des fondateurs et fondatrices de start-up. Cela permettra de confronter une première définition provisoire (notamment construite par les institutions) à celle de la catégorie indigène, qui prend sens pour ceux et celles qui s'y reconnaissent. Enfin, nous nous demanderons dans quelle mesure ce modèle entrepreneurial contribue à redistribuer les cartes et les chances d'ascension et de réussite sociale. Nous montrerons que les logiques de croissance des start-up, telles qu'elles sont définies dans le champ institutionnel, s'appuient sur des critères de sélection qui reproduisent des inégalités de classe et de genre pourtant déjà fortement discriminantes à l'entrée de ce champ entrepreneurial.

Les start-up, des entreprises singulières ?

Bien que les premiers travaux qui leur ont été consacrés aient montré que les start-up étaient, à bien des égards, des « entreprises comme les autres » (GROSSETTI *et al.*, 2018), elles font l'objet d'un accompagnement économique et institutionnel inédit, et de nombreux acteurs s'attachent à en démontrer les spécificités. Sélectionnant les projets sur la base de critères spécifiques, les organismes qui accompagnent et financent les start-up participent à la construction d'une définition institutionnelle de la start-up. Ce faisant, ces critères prennent le statut de normes que les porteur-ses sont contraint-es de respecter s'ils et elles veulent accéder à ce monde entrepreneurial.

Un modèle économique distinctif : des entreprises non rentables en quête de financements

Parmi les caractéristiques qui reviennent régulièrement lorsqu'il s'agit de définir ce qu'est une start-up, la plus courante concerne son modèle économique et ses modes de financement. D'après l'Agence du numérique, une start-up est une « jeune entreprise innovante, à la recherche d'un modèle économique, qui lui assurera une croissance très forte et très rapide, avec un développement international¹¹ ». Dès lors, la « différence fondamentale » entre les start-up et les entreprises classiques résiderait dans le fait que les premières chercheraient à expérimenter et tester leur marché alors qu'elles ne sont pas encore rentables, tandis que les secondes cherchent à supporter leurs coûts grâce à leurs profits¹².

Alors que, d'après l'enquête *Sine* (2014), 60 % des créateurs et créatrices d'entreprise disent avoir financé leur projet eux-mêmes¹³, les sommes requises pour développer une start-up ne peuvent, dans la plupart des cas, être couvertes par les seuls fonds propres des fondateurs et fondatrices (MOREAU, 2005). En effet, notre enquête quantitative indique que la plupart des start-up ne génèrent pas un chiffre d'affaires suffisant pour financer leur croissance¹⁴, de sorte que leurs créateurs et créatrices doivent se tourner vers des sources de financement extérieures. Mais vers quelles sources ? D'après l'enquête *Sine* (2014), 37 % des entreprises créées en 2014 (toutes catégories confondues) ont été financées par l'emprunt bancaire. Or les projets de start-up représentent un risque trop important pour les institutions classiques de financement que sont les banques. D'où le développement des organismes de financement spécifiquement dédiés à ce modèle économique.

11. Source : Agence du numérique, *Rapport d'activité 2015-2016*, Paris, ministère de l'Économie et des Finances, https://www.aménagement-numérique.gouv.fr/files/2019-03/20170505_Rapport-dactivite-Agence-du-Numerique.compressed.pdf, consulté le 23 janvier 2020.

12. Source : Bpifrance, « Qu'est-ce qu'une startup ? », <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>, consulté le 23 janvier 2020.

13. Source : Insee, enquête *Sine* 2014. Sauf mention contraire, les calculs sont de l'auteur.

14. 49 % des start-up de notre échantillon de 501 personnes ont généré moins de 5 000 euros de chiffre d'affaires en 2017.

Les fondateurs et fondatrices de start-up peuvent par exemple s'adresser aux réseaux Entreprendre et Initiatives pour obtenir des « prêts d'honneur¹⁵ » qui, à la différence des emprunts bancaires, ne sont pas contractés au nom de l'entreprise, mais au nom des créateurs et créatrices qui s'engagent à les rembourser quelle que soit l'issue de leur projet. Outre ces prêts d'honneur, les fondateurs et fondatrices peuvent bénéficier de subventions publiques destinées à ces jeunes entreprises. Parmi elles, les subventions et les prêts dits « d'amorçage » accordés par Bpifrance sont presque devenus un passage obligé dans la création de start-up et permettent aux entrepreneurs d'embaucher leurs premières employées et de tester leur produit sur le marché.

« On a obtenu aussi des aides : 30 000 euros de prêt d'honneur et 40 000 euros de la BPI. Et à ce moment-là, on peut embaucher du coup. Donc on a pu avoir deux salariés et deux stagiaires, et on va encore élargir en août. »

(Gabriella¹⁶, 24 ans, diplômée d'une école d'ingénieurs et d'un master de finance, père médecin, mère décoratrice d'intérieur.

Start-up créée en 2016 avec un associé. Entretien réalisé en janvier 2016)

Néanmoins, le montant de ces subventions est rarement suffisant pour financer la croissance espérée de l'activité et des effectifs¹⁷. Ce sont surtout les levées de fonds auprès d'acteurs spécialisés dans l'investissement à risque qui sont déterminantes dans le développement des start-up, car les sommes investies peuvent alors s'élever à plusieurs centaines de milliers d'euros, voire à plusieurs millions. Ces investisseurs peuvent être d'anciens entrepreneurs ayant fait fortune, et que l'on appelle des « *business angels* » (BA), ou des fonds de capital-risque spécialisés dans l'investissement à risque, appelés « VC » pour « *venture capitalists* ». Contrairement aux banques, les investisseurs cherchent justement à investir dans des projets à risque en espérant un retour sur investissement futur, même si le succès des start-up n'est jamais assuré.

« Le *business angel*, il a plutôt tendance à investir dans le «*fit humain*¹⁸», alors que les VC, ils gagnent rarement, car sur dix boîtes dans lesquelles ils vont investir, y en a six qui ne réussiront pas à faire ce qu'elles disent, quatre qui y arriveront à peu près et une seule qui réussira vraiment et beaucoup [*sic*]. Donc le VC dépend beaucoup de cette start-up-là qui réussira. [...] Mais il faut savoir que 40 % des deals VC sont non profitables, même si ça ne représente que 15 % de l'argent investi. »

(Jean-David Chamboredon, coprésident de France digitale et président du fonds d'investissement ISAI.

Observation réalisée à une table ronde sur les modes de financement des start-up en France, 13 juin 2018, université Paris Dauphine)

15. 26 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon ont eu recours à un prêt d'honneur.

16. Tous les entretiens ont été réalisés par l'auteure et tous les noms des enquêtés ont été modifiés pour garantir leur anonymat.

17. 50 % de celles et ceux qui en ont bénéficié, dans notre échantillon, ont touché entre 10 000 et 50 000 euros.

18. *Fit* est un terme emprunté à l'anglais pour désigner une situation de correspondance et d'ajustement. Dans ce contexte, l'enquêté veut dire que le *business angel* va être attentif à la relation humaine qu'il entretient avec les entrepreneurs.

La levée de fonds consiste donc à faire appel à ces acteurs qui vont investir dans les start-up en échange de parts du capital. Le montant des fonds levés va dépendre de la valeur financière à laquelle les investisseurs auront estimé la start-up¹⁹ ainsi que du nombre de parts que les fondateurs et fondatrices seront prêt-es à céder pour obtenir les fonds espérés. La valorisation de leur entreprise est donc une étape clé du processus de levée de fonds, dépendant moins de la rentabilité des start-up et des prévisions présentées dans le business plan que de la confiance qu'accordent les investisseurs au projet et à l'équipe de fondateurs et fondatrices (MOREAU, 2005). En effet, les entrepreneur-ses passent beaucoup de temps à élaborer leurs business plans, qui peinent toutefois à convaincre les investisseurs car manquant de prise sur la réalité des marchés (GIRAUDEAU, 2014). La levée de fonds est donc une condition nécessaire à la croissance des start-up, mais elle constitue une forme de réussite en soi tant la concurrence et la sélection sont fortes : d'après l'enquête *Sine* (2014), le recours aux fonds de capital-risque concerne moins de 1 % des entreprises nouvellement créées (toutes catégories confondues) ; dans notre échantillon, 29 % des individus ont levé des fonds.

Pour parvenir à lever des fonds, les entrepreneur-ses de start-up peuvent s'appuyer sur de nombreux dispositifs d'aide et d'accompagnement. Les pépinières et les espaces de *coworking* offrent ainsi des solutions d'hébergement dédiées aux structures en démarrage, tandis que les incubateurs et les accélérateurs – qui peuvent être privés, publics ou académiques – proposent, outre l'hébergement, un programme d'accompagnement adapté aux problématiques des start-up (cf. notes 8 et 9). Enfin, plusieurs organismes de financement ont vu le jour. La French Tech, mise en place en 2013 sous la présidence Hollande, visait, par un programme de bourses et d'accompagnement, à valoriser le développement des start-up sur l'ensemble du territoire français. Les chambres de commerce, les dispositifs PEPITE (Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat), les agences régionales pour l'innovation, ou encore Bpifrance sont autant d'organismes publics impliqués dans l'écosystème des start-up et qui participent, au même titre que les *business angels* et les *venture capitalists*, à leur financement et à leur accompagnement.

C'est donc leur modèle économique, leurs modes de financement (prêts d'honneur, subventions et levées de fonds) et l'accompagnement dont elles font l'objet (hébergement, incubation, accélération) qui distinguent les start-up des autres entreprises et qui les font exister comme une catégorie à part entière. Dès lors, pour être reconnue comme une start-up, une entreprise doit répondre aux critères de sélection des institutions.

19. La valorisation consiste à calculer la valeur financière de l'entreprise compte tenu des données comptables passées et de son potentiel de développement.

Des entreprises innovantes ?

Parmi ces critères, le caractère « innovant » des projets est essentiel. Dans leur enquête sur les start-up en France, Michel GROSSETTI et ses coauteur-es (2018) ont sélectionné des entreprises reconnues comme innovantes par les organismes de soutien et de financement de l'innovation. Sur le site de Bpifrance, « le caractère innovant du produit, du service ou du modèle économique » est présenté comme un critère « prépondérant [...] pour faire de la start-up une entreprise en croissance²⁰ ». Et c'est sur ce critère que s'opère la sélection des projets : seuls ceux qui sont jugés innovants pourront bénéficier des dispositifs de financement et d'accompagnement qui font exister les start-up en tant que telles.

« On fait un dossier, et eux [BPI] disent si c'est innovant ou pas, et s'ils le reconnaissent comme innovant, ils nous prêtent de l'argent pour qu'on puisse payer, je crois, 50 % des montants. Donc ça marchait surtout si y avait de la presta extérieure, des brevets à déposer, etc. »

(Jean, 41 ans, diplômé de l'École normale supérieure,
père chef d'entreprise, mère au foyer.

Start-up créée en 2001 avec deux associés. Entretien réalisé en septembre 2017)

Dès lors, le caractère « innovant » des projets a un pouvoir performatif alors même que les frontières entre ce qui est innovant et ce qui ne l'est pas peuvent être interrogées : qu'est-ce qui fait, par exemple, qu'une entreprise commercialisant un nouveau type de bière ou une nouvelle marque de sous-vêtements est considérée comme innovante ? Au regard des start-up créées dans les années 1990 et 2000, qui étaient alors entièrement liées aux secteurs des hautes technologies et d'Internet (MARTY *et al.*, 2003), la plupart des start-up françaises actuelles portent des innovations « incrémentales » plutôt que « radicales » (BURGERLMAN *et al.*, 2004) : un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé marketing qui vise à répondre à un besoin spécifique ou à améliorer l'existant. Les fondateurs et fondatrices de start-up sont donc rarement à l'initiative d'une innovation de rupture, dite « disruptive »²¹ ; le plus souvent, ce sont des « consommateurs insatisfaits » par ce qu'ils trouvent sur le marché et qui cherchent à répondre à leur besoin par leur projet (GUICHARD, SERVEL, 2006, p. 30).

Ainsi, dans le processus de développement des projets de start-up, l'innovation intrinsèque compte moins que la capacité des fondateurs et fondatrices à convaincre les organismes de soutien du caractère innovant de leur projet. D'après notre enquête, ceux et celles qui ne considèrent pas leur entreprise comme innovante ont beaucoup moins de chances d'accéder à ces dispositifs (tableau 1).

20. Source : Bpifrance, « Qu'est-ce qu'une startup ? », <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>, consulté le 23 janvier 2020.

21. Ce terme vient du domaine électrique et désigne la « décharge électrique éclatant avec étincelle » (Larousse). Il est utilisé pour parler des start-up qui seraient révolutionnaires, car elles proposent des solutions court-circuitant des secteurs ou des entreprises déjà implantés.

TABLEAU 1 – L'effet de l'innovation sur l'accès aux modes de financement et d'accompagnement des start-up

En %

Innovant	Subventions	Accompagnement	Levée de fonds	Ensemble
Oui	91	88	90	80
Non	9	12	10	20
Total	100	100	100	100

Lecture : 91 % des fondateurs et des fondatrices de start-up de notre échantillon considérant innovante l'activité de leur start-up ont obtenu des subventions. Les résultats présentés sont significatifs au seuil de 1 %.

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

Créer une entreprise innovante, c'est donc avant tout mettre en récit l'innovation, « raconter une histoire, rendre accessibles des enjeux techniques, et faire apparaître un futur plausible dans lequel la nouvelle entreprise a une place » (GROSSETTI *et al.*, 2018, p. 63). Outre les caractéristiques économiques du projet, c'est ainsi la volonté et la capacité dont font preuve les fondateurs et fondatrices à se revendiquer de ce modèle d'entreprise qui va faire de leur entreprise une start-up. Par rapport à la création d'entreprise classique du domaine de l'artisanat, de l'agriculture ou du petit commerce (MAZAUD, 2013 ; GRESLE, 1981 ; ZARCA, 1986 ; BESSIÈRE, 2010), où il s'agit de fournir les preuves de la fiabilité et de la rentabilité du projet, la création de start-up dépendrait moins de l'emprunt bancaire, de l'héritage ou des transmissions patrimoniales. Elle reposerait donc surtout sur les représentations véhiculées par les fondateurs et fondatrices eux-mêmes, sur celles des destinataires de leur discours (organismes de financement, investisseurs, banquiers, clients, etc.) et sur la capacité des fondateurs et fondatrices de start-up, en mettant en récit leur projet, à susciter la confiance de ces organismes.

Des entreprises collectives

La troisième caractéristique distinctive mise en avant par les organismes de financement des start-up concerne les équipes de fondateurs et fondatrices. Pour Bpifrance, « une start-up, c'est avant tout une équipe déterminée, ambitieuse et complémentaire²² ». En outre, les rares enquêtes sociologiques consacrées à ce modèle d'entreprise ont fait du caractère collectif de sa création une de ses grandes spécificités (MARTY *et al.*, 2003 ; GROSSETTI, BARTHE, 2008 ; GROSSETTI *et al.*, 2018). Néanmoins, si les fondateurs et fondatrices entreprennent à plusieurs, c'est parce qu'ils et elles y sont encouragés par les instances de financement et d'accompagnement dédiées.

22. Source : Bpifrance, « Qu'est-ce qu'une startup ? », <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>, consulté le 23 janvier 2020.

Ainsi, 87 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon ont au moins un-e associé-e²³. Une telle configuration n'est pas la plus répandue puisque, d'après l'enquête *Sine* (2014), 72 % des créateurs et créatrices d'entreprise de 2014 dirigent seul-es leur entreprise et que seulement 15 % ont un-e ou plusieurs associé-es. Il existe donc toujours du collectif derrière les créations d'entreprise, et les fondateurs et fondatrices de start-up s'écartent plus encore que les autres de la figure schumpétérienne d'un entrepreneur solitaire, doté de talents et de qualités exceptionnels (GIRAUDEAU, 2007). La plupart des start-up sont créées à l'initiative d'une ou deux personnes porteuses d'une « vision », mais qui s'associent pour se conformer à la norme des institutions de financement.

Encouragées à s'associer, les porteur-ses de projet vont donc chercher à s'entourer de personnes spécialisées dans des domaines complémentaires du leur, en mobilisant leurs relations personnelles et professionnelles : 32 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon ont rencontré leurs associé-es dans leur milieu professionnel, 23 % au cours de leurs études, 27 % parmi leurs ami-es, 15 % en participant à des forums, salons et autres événements dédiés aux start-up, mais plus rarement au sein de leur cercle familial²⁴.

« Donc on a d'abord monté une équipe avec un copain d'école d'ingénieurs pour la partie technique, un copain collègue chez Microsoft pour la partie marketing, je suis allé chercher une fille dans les RH [*ressources humaines*] pour faire du business développement, et donc monter une équipe multi-compétente, parce que la clé, quand tu montes une start-up, c'est de pas doubler les compétences. Quand tu doubles les compétences, tu doubles les périmètres de responsabilité, et ça devient la merde. Donc il faut surtout pas doubler les compétences, et il faut des gens compétents, leur faire confiance. »

(Gabriel, 33 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, parents commerçants.
Start-up créée en 2007 avec huit associé-es. Entretien réalisé en septembre 2017)

S'ils et elles insistent sur les relations de confiance et de complémentarité présidant au choix de leurs associé-es, le capital est rarement distribué de manière égale entre les différent-es fondateurs et fondatrices, la répartition venant ainsi créer et sacraliser des relations de pouvoir (et donc de prise de décisions) entre associé-es, notamment entre ceux et celles qui revendiquent être à l'origine de l'idée de création et ceux et celles qui se sont greffé-es en cours de projet, ou encore, entre ceux et celles qui se seraient plus investi-es que d'autres. Les tensions ne sont donc pas rares au sein des équipes de fondateurs et fondatrices.

23. Le statut de SAS (société par actions simplifiée) est le plus souvent conseillé pour la création de start-up, car il permet de faire facilement entrer et sortir des actionnaires au capital. Pourtant, ce statut juridique n'est pas si courant dans le paysage des entreprises françaises, puisqu'il concerne seulement 21 % des entreprises créées en 2014, tandis que 70 % sont fondées par des personnes physiques (36 % sous le statut de société à responsabilité limitée [SARL], 10 % dans le cadre de professions libérales, 24 % sous le statut d'artisan-commerçant). Source : Insee, enquête *Sine* (2014).

24. Seulement 9 % des fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon ont trouvé leur(s) associé-e(s) dans leur cercle familial, tandis que 12 % des créateurs et créatrices d'entreprise, toutes catégories confondues, dirigent leur entreprise avec leur conjoint-e ou un membre de leur famille (source : Insee, enquête *Sine* 2014).

« Je suis majoritaire, mais en mode 49/51 %. C'est juste que pour des raisons de gestion, il faut qu'il y en ait un qui ait le pouvoir. [...] Pour moi 50/50, c'est une connerie. Parce que si on n'est pas d'accord, on peut pas prendre de décision, la boîte, elle est bloquée. Du coup, j'ai dit : "Moi, je veux le pouvoir." Pas parce que je veux m'imposer, parce que je ferai jamais rien sans son accord [*de son associé*], mais parce que je pense à la boîte comme à un bébé, et il faut que le bébé puisse se développer comme il a besoin, et je pense pouvoir développer la boîte comme elle a besoin. Mais après, c'est aussi une question de confiance. En plus, les pourcentages, après t'oublies. »

(Sacha, 27 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, mère infirmière, père chef d'entreprise. Start-up créée en 2017 avec deux associés.
Entretien réalisé en septembre 2017)

Si le caractère collectif des projets représente une norme pour accéder aux structures d'accompagnement et aux financements, c'est à travers les profils des associé·es et leur capacité à susciter la confiance de leurs interlocuteurs qu'est évaluée la fiabilité des équipes. Pour accéder aux dispositifs d'accompagnement et de financement des start-up, les entrepreneur·ses doivent ainsi démontrer que leur projet répond aux critères demandés, en construisant un discours mettant en avant les caractéristiques attendues par les institutions. La start-up comme catégorie est ainsi le fruit d'une construction sociale reposant sur le caractère performatif des normes institutionnelles et des critères de sélection des projets. Mais dans quelle mesure les projets portés correspondent-ils à ces normes ? Qui sont ceux et celles qui s'engagent dans la création d'une start-up et selon quelles logiques ?

Le mythe du self-made-man à l'épreuve des profils des entrepreneur·ses de start-up

Parmi les représentations associées au modèle des start-up, le mythe américain du self-made-man, selon lequel chacun·e, par son effort, pourrait faire fortune en partant de rien, est très répandu (ce qui n'exclut pas que le projet soit construit à plusieurs). Pourtant, notre enquête révèle que les entrepreneur·ses qui s'identifient comme fondateurs et fondatrices de start-up sont loin de partir de rien et sont plutôt sur-sélectionné·es, tant du point de vue de leur origine sociale que de leur trajectoire scolaire et professionnelle. Comment perçoivent-ils-elles la création de start-up ? Qu'est-ce que cela révèle de leur rapport à l'emploi et à l'entreprise « classique » ?

Des entrepreneur·ses diplômé·es de grandes écoles

Plusieurs indices donnent à penser que les fondateurs et fondatrices de start-up forment une population très diplômée par rapport à l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise. Alors que, d'après l'enquête *Sine* (2014), 13 % de ces dernier·ères n'ont aucun diplôme et que 45 % ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au

TABLEAU 2 – Niveau et type de diplôme des fondateurs et fondatrices de start-up

En %

Niveau et type de diplôme	
Sans diplôme	0
CAP/BEP [*]	0
Bac (général, technologique ou professionnel)	3
Bac + 1	1
Bac + 2	4
Bac + 3	5
Bac + 4	7
Bac + 5 diplôme d'école d'ingénieurs	21
Bac + 5 diplôme d'école de commerce	35
Bac + 5 autre diplôme	18
Bac + 8 (niveau doctorat)	6
Total (N = 501)	100

* CAP : certificat d'aptitude professionnelle. BEP : brevet d'études professionnelles.

Lecture : 35 % des fondateurs et fondatrices de start-up sont diplômé-es d'une école de commerce.

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

baccalauréat, 80 % des fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon ont un niveau de diplôme équivalent ou supérieur à bac + 5 et aucun-e n'est sans diplôme (tableau 2). En outre, le type de diplôme diffère : 35 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon sont diplômé-es d'une école de commerce et 21 % d'une école d'ingénieurs (tableau 2), tandis que seulement 7 % des créateurs et créatrices d'entreprise sont diplômé-es d'une grande école d'après l'enquête *Sine* (2014). Or, toujours d'après cette enquête, 72 % des créateurs et créatrices disent ne pas avoir été sensibilisé-es à l'entrepreneuriat au cours de leur parcours scolaire. Le passage par une grande école semble donc être déterminant dans la décision de créer une start-up.

La création de start-up est en effet de plus en plus présentée comme un débouché désirable dans les écoles, qui sont devenues de puissants lieux de socialisation à l'*ethos* entrepreneurial et aux idéologies néolibérales (CHAMBARD, 2014). Les étudiant-es y apprennent à valoriser l'esprit d'initiative, l'innovation, le goût du risque, de l'autonomie et de l'enrichissement rapide (CHAMBARD, 2014), ce qui crée les conditions d'un rapport à l'argent, au travail et aux entreprises qui les amènent à désacraliser les grandes entreprises et à préférer le monde des start-up. Ces écoles leur transmettent le savoir-faire nécessaire à la création de ce type de structure (faire une étude de marché ou réaliser un business plan), mais également les codes et le « savoir-être » de cet univers entrepreneurial. Socialisé-es à cet esprit, ces étudiant-es sont donc également armé-es des compétences techniques requises pour faire de leur entreprise une start-up et des compétences sociales nécessaires pour mettre en récit leur projet.

En outre, ces écoles offrent de précieuses ressources pour accompagner les étudiant-es qui veulent créer leur entreprise. Sous l'impulsion de l'Essec (École supérieure des sciences économiques et commerciales), les écoles de commerce et d'ingénieurs se sont désormais dotées d'un programme d'incubation pour accompagner

ceux et celles qui voudraient entreprendre à la sortie de l'école. Les entrepreneur-ses sélectionné-es bénéficient ensuite de locaux, mais également d'un accès privilégié à des étudiant-es en recherche de stage ainsi qu'à un large réseau d'entrepreneur-ses et d'investisseurs. Ainsi encouragé-es et soutenu-es au sein de leurs écoles, 25 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon ont créé leur start-up à la sortie de leurs études, alors que c'est le cas de seulement 3 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise (enquête *Sine* [2014]).

« Si tu prends que les start-up, t'auras que des mecs de grande école. [...] Moi, je pense que c'est une somme de plein de trucs. C'est la somme de l'environnement que tu fréquentes et de ton milieu culturel. Forcément, quand t'as fait une grande école, t'as des potes de promo qui ont créé des start-up, [...] bah ça te donne l'inspi et ça te donne l'envie d'entreprendre et de lancer ta propre start-up, donc c'est lié à ça. Alors que quand t'as pas fait de grande école, forcément, t'as pas tout cet environnement-là. »

(Mounir, 30 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs,
père entrepreneur, mère au foyer.

Start-up créée en 2016 avec trois associés. Entretien réalisé en septembre 2017)

La plupart des fondateurs et fondatrices de start-up bénéficient ainsi de ressources précieuses, liées à leur diplôme et à leur passage par les grandes écoles, qui leur permettent de s'engager plutôt sereinement dans la création d'une start-up et de rebondir en cas d'échec.

Des cadres en quête d'indépendance et d'épanouissement personnel

Si les fondateurs et fondatrices de start-up ne partent pas de rien, c'est également en référence au statut de leur emploi antérieur. Ils et elles entreprennent moins par nécessité que par opportunité, dans une quête d'indépendance et d'épanouissement personnel. Cette jeune génération très diplômée, souvent appelée *millennial*, aspire en effet à accorder une plus grande place à la « dimension expressive » du travail²⁵ (MÉDA, VENDRAMIN, 2013) et voit ainsi dans la création de start-up un moyen de s'affranchir des contraintes de la grande entreprise et de retrouver de la liberté et du sens au travail.

« Et donc moi, j'ai fait beaucoup de stages dans des grands groupes, j'ai même travaillé dans des grands groupes, même encore y a un mois. [...] Les grands groupes, ça bouge pas, c'est inerte, c'est un paquebot sur un océan, donc ça met trois plombs à changer de route, à changer de cap. Et c'est vrai que les start-up permettent d'aller plus vite parce que ce sont des structures très très souples et innovantes où il n'y a pas cette hiérarchie de décision. »

(Luc, 22 ans, diplômé d'une école de commerce,
père chef d'entreprise, mère au foyer.

Start-up créée en 2018 avec deux associés. Entretien réalisé en janvier 2018)

25. La « dimension expressive » du travail renvoie à l'idée que le travail serait une source d'épanouissement et d'accomplissement personnel.

TABLEAU 3 – Statut et PCS des fondateurs et fondatrices de start-up avant la création de celle-ci

En %

Modalités	
Statut antérieur	
Indépendant-e, auto-entrepreneur-se, à son compte, chef-fe d'entreprise	18
Salarié-e du privé	49
Salarié-e du public	2
Scolaire : étudiant-e/stagiaire/en alternance/étudiant-e-entrepreneur-se	25
Au chômage	5
Sans activité professionnelle	1
Total (N = 501)	100
PCS antérieure	
Artisan-e, commerçant-e ou chef-fe d'entreprise	5
Cadre ou profession intellectuelle supérieure	64
Profession intermédiaire	2
Employé-e	6
Ouvrier-ère	0
Non concerné-e car sans activité professionnelle	23
Total (N = 501)	100

Lecture : 49 % des fondateurs et fondatrices de start-up enquêtés-ées étaient salarié-es du privé avant la création de leur start-up.

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

De fait, 64 % des fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon étaient d'ancien-nes cadres, 49 % des salarié-es du privé (tableau 3) et seulement 5 % étaient au chômage avant la création de leur entreprise²⁶. Alors que l'entrepreneuriat est souvent un moyen d'assurer son propre emploi²⁷ (ABDELNOUR, 2017), de s'élever socialement (GROSSETTI, REIX, 2014) ou de simplement maintenir un certain statut social (PINÇON, PINÇON-CHARLOT, 1999), la création de start-up répond moins à une nécessité qu'à un désir d'accéder à une position sociale dominante tout en se réalisant subjectivement dans la création.

En effet, outre le « goût d'entreprendre », cité par 83 % des enquêtés-ées comme l'une des motivations principales les ayant poussés-ées à créer leur start-up, 53 % déclarent avoir entrepris pour « être indépendant-es » et seulement 3 % disent avoir été « contraint-es » de créer ou que la création était le seul moyen d'exercer une profession (tableau 4). Ces jeunes cadres en quête d'indépendance cherchent donc souvent à devenir « leur propre patron » (GRESLE, 1981). En particulier, la création de start-up serait un moyen de se soustraire au statut subordonné de cadre intermédiaire pour

26. D'après l'enquête *Sine* sur les créations et les créateurs et créatrices d'entreprises en 2014 (hors auto-entrepreneur-ses), 11 % étaient cadres avant la création, 35 % étaient salarié-es du privé ou du public et 26 % étaient au chômage.

27. Que ce soit en 1977 avec la mise en place de l'Accre (aide au chômeur créateur ou repreneur d'entreprise, remplacée en 2019 par l'Acce [aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise]), ou en 2008 avec la création du statut d'auto-entrepreneur, l'objectif de ces politiques publiques est le même : responsabiliser les demandeurs d'emploi et promouvoir l'auto-emploi (ABDELNOUR, 2017).

TABLEAU 4 – Motivations à créer une start-up en fonction du sexe des fondateurs et fondatrices

En %

Motivation à créer une start-up	Homme	Femme	Ensemble
Être indépendant-e	51	59	53
Goût d'entreprendre	86	76	83
Idée nouvelle	62	63	83
Opportunité	33	36	34
Seule manière d'exercer une profession	2	4	2
Contraint-e de créer	0	2	1

Lecture : 51 % des hommes disent avoir créé une start-up pour être indépendant contre 59 % des femmes et 53 % de l'ensemble. Les résultats présentés sont significatifs au seuil de 1 %.

Les enquêté-es pouvaient cocher plusieurs réponses.

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

accéder à une position de dirigeant-e beaucoup plus rapidement que par l'ascension des échelons hiérarchiques. Même en cas d'échec, les fondateurs et fondatrices de start-up perçoivent cette expérience entrepreneuriale comme une marque de prestige qui leur permettra de prétendre à des postes plus élevés et d'accélérer leur carrière.

« Déjà, de plus en plus, les gens ne te jugent pas par ton diplôme, mais par ce que tu fais. Et donc entrepreneur, c'est un ascenseur social. On trouvera des boulots bien plus élevés que si on était passé par une grande boîte. »

(Mathieu, 26 ans, diplômé d'une école de commerce, père médecin, mère au foyer.
Start-up créée en 2016 avec deux associés. Entretien réalisé en janvier 2016)

Dans notre échantillon, cette quête d'indépendance concerne plus souvent les femmes que les hommes (tableau 4). Comme pour les « mompreneurs » étudiées par Julie LANDOUR (2017), on retrouve des fondatrices très diplômées et bien insérées dans une activité salariée qui, ne voyant pas dans le salariat une sphère d'affiliation enviable, cherchent à entreprendre pour gagner en indépendance et s'accomplir personnellement.

La plupart des fondateurs et fondatrices de start-up étaient bien inséré-es sur le plan professionnel. Lorsqu'ils et elles décident de se lancer, la stratégie la plus répandue consiste à négocier une rupture conventionnelle avec leur employeur pour bénéficier, pendant deux ans, d'une indemnité de chômage proportionnelle à leur salaire antérieur.

« Non, j'ai pas démissionné, j'ai fait une rupture conventionnelle. C'était obligatoire pour pouvoir m'assurer un minimum vital puisque ça donne droit à l'allocation chômage pendant deux ans. [...] C'est plutôt une chose qui nous permet de quitter "sereinement" une situation stable pour prendre un risque. »

(Marjorie, 27 ans, diplômée d'un master en business et webmarketing digital,
mère cadre et père électricien fonctionnaire.
Start-up créée en 2016 avec un associé. Entretien réalisé en octobre 2017)

L'indemnité de chômage devient alors une ressource précieuse pour ces entrepreneur-ses qui peuvent percevoir un revenu alors même que leur entreprise ne génère encore aucun chiffre d'affaires. De même que les « chômeurs créateurs »

cumulent indemnités de chômage et activité entrepreneuriale dans une « pluriactivité de survie » (AKERMANN *et al.*, 2014), les fondateurs et fondatrices de start-up utilisent les indemnités de chômage comme une ressource de transition entre deux activités, dans le but de réduire l'incertitude et les risques économiques liés à la création d'entreprise. En outre, malgré la quête d'indépendance qu'ils et elles affichent, seulement 10 % des fondateurs et fondatrices de start-up ont opté pour le statut d'indépendant et 8 % pour celui d'auto-entrepreneur. La plupart (69 %) adoptent le statut de chef-fe d'entreprise salarié-e, ce qui montre que la création de start-up est surtout un moyen de gagner en indépendance tout en bénéficiant des avantages du salariat.

Tant du point de vue de leur niveau de diplôme que de leur trajectoire professionnelle, les fondateurs et fondatrices de start-up sont loin de partir de rien, disposent de nombreuses ressources, savent qu'ils pourront rebondir facilement en cas d'échec et ne prennent pas de risques trop importants. Dès lors, comment comprendre qu'ils et elles présentent la création de start-up comme une forme d'ascension sociale ?

Des héritier-ères en quête de distinction sociale

Outre leur niveau de diplôme élevé et leur trajectoire professionnelle sécurisante, les entrepreneur-ses de start-up viennent pour la plupart de milieux sociaux favorisés : 20 % (de notre échantillon) ont un père indépendant, et 53 % un père cadre. Ce modèle entrepreneurial est donc investi par des individus déjà fortement dotés ou déjà socialisés à « l'esprit d'entreprise ». Or on sait que pour les fondateurs et les fondatrices d'entreprise issu-es de familles d'entrepreneur-ses, c'est au sein du milieu familial que se forme leur désir d'entreprendre et leur goût pour la liberté, l'autonomie et le travail indépendant (BESSIÈRE, 2010). Les fils et filles d'indépendant-es héritent ainsi de dispositions entrepreneuriales qui les prédisposent à envisager la création de start-up comme un horizon professionnel préférable à celui d'une carrière dans le salariat. Ils et elles bénéficient de l'appui moral de leur famille, mais peuvent également compter sur leur réseau professionnel pour les aider dans la création.

« Moi, à la base, ce qui me motive, c'est que je suis d'une famille... on va dire que j'ai un terreau familial d'entrepreneurs, au sens où mon père, et même mon grand-père, sont des entrepreneurs, ils ont toujours été heureux dans ce boulot, ils adorent parler de leur taff, [...] et ils me disaient : "Si tu veux être heureux, va dans ce monde des entrepreneurs, et essaie au moins, de toute façon, t'as rien à perdre, au pire tu perds deux ans de ta vie." »

(Louis, 30 ans, diplômé d'une école de commerce,
père entrepreneur, mère entrepreneuse.

Start-up créée en 2013 avec deux associés. Entretien réalisé en décembre 2018)

Lorsque ce n'est pas au sein du milieu familial qu'ils et elles développent des dispositions à l'entrepreneuriat, c'est souvent le passage par les écoles de commerce ou d'ingénieurs qui peut favoriser la socialisation à l'esprit d'entreprise (CHAMBARD, 2014). Cependant, l'accès à ces écoles est très sélectif, tant par le niveau académique

requis pour y entrer²⁸ que par leurs coûts²⁹. Ceux et celles qui font ces grandes écoles sont parmi les plus doté-es socialement : 61 % de ceux et celles qui sont diplômé-es d'une école de commerce ont un père cadre (contre 53 % de l'ensemble de notre échantillon), tandis que seulement 2 % ont un père ouvrier (tableau 5). Pour beaucoup, plus qu'une ascension sociale, c'est donc une forme de distinction sociale que permet la création d'une start-up.

TABLEAU 5 – Niveau et type de diplôme des fondateurs et fondatrices de start-up en fonction de la PCS du père

En %

PCS père	Niveau de diplôme					Ensemble
	Inférieur à bac + 5	Bac + 5 école de commerce	Bac + 5 école d'ingénieurs	Bac + 5 autre diplôme	Bac + 8	
Agriculteur	1	2	1	0	3	1
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	22	27	14	17	3	20
Cadre	37	61	54	51	61	53
Profession intermédiaire	13	5	16	11	16	11
Employé	6	2	6	10	7	5
Ouvrier	13	2	5	7	10	6
Profession inconnue	2	1	1	2	0	1
Sans activité professionnelle	6	0	3	2	0	3
Total	100	100	100	100	100	100

Lecture : 61 % de ceux et celles qui sont diplômé-es d'une école de commerce ont un père cadre. Les résultats présentés sont significatifs au seuil de 1 %.

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

Le poids de l'origine sociale dans l'accès à cet univers entrepreneurial se manifeste également dans les entretiens réalisés auprès d'entrepreneur-ses venant d'une banlieue « défavorisée », pour lequel·les les grandes écoles sont difficiles d'accès par manque de ressources économiques, académiques ou par manque d'informations. En marge du modèle dominant de l'homme, blanc, fils de cadre et diplômé d'une grande école, les fondateurs et fondatrices interrogé-es sont nombreux-ses à sentir le poids des inégalités sociales qui se jouent à l'entrée de cet écosystème, comme le souligne

28. Les meilleures écoles de commerce et d'ingénieurs requièrent d'avoir fait une classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) et n'ouvrent leur accès que sur concours.

29. Les frais de scolarité sont particulièrement élevés dans les écoles de commerce. À l'année, pour un master, ils sont supérieurs à 15 000 euros à l'ESCP Europe (École supérieure de commerce de Paris), l'Essec, l'Edhec (École des hautes études commerciales), HEC (École des hautes études commerciales) et l'EM Lyon (École de management de Lyon). Sources : sites et brochures des écoles, juin 2018.

Joseph, originaire du Cameroun et résidant en banlieue parisienne, qui a dû faire face à de nombreux obstacles pour créer sa start-up.

« La banlieue, elle intervient dès l'entrée dans des écoles de commerce, qui est pas si *easy*. [...] Les gars de banlieue, ils connaissent pas l'école d'ingénieurs ou l'école de commerce. Donc déjà, ils savent même pas quels sont les cursus de réussite dans leur environnement. [...] Donc il a pas l'information, le banquier, il va pas lui donner l'argent, après faut avoir le garant. [...] Après, y a eu des start-up avec des levées de fonds, des millions, mais c'est très rare. [...] Et en fait, ceux qui l'ont fait, ils sont passés par des écoles de commerce, etc. Donc il y a toujours cette chape de plomb. »

(Joseph, 34 ans, diplômé d'un master de finances,
père inconnu, mère assistante sociale.

Start-up créée en 2015 sans associé. Entretien réalisé en septembre 2017)

Alors que l'entrepreneuriat peut constituer un puissant vecteur de mobilité sociale pour les individus issus des classes populaires, et en particulier pour les populations issues de l'immigration (BRUNO, ZALC, 2006), ce n'est pas le cas de la création de start-up, réservée à une frange favorisée de la population. En outre, les inégalités pointées à l'entrée de cet univers entrepreneurial se retrouvent dans les chances de réussite des projets. Ce modèle entrepreneurial, pourtant associé au mythe du *self-made-man* et adossé à l'idéologie de l'égalité des chances, ne semble donc pas redistribuer les cartes de l'ascension sociale.

Le modèle de l'inégalité des chances ?

Notre enquête révèle que la définition institutionnelle de ce que serait une start-up ne rend pas compte des représentations indigènes de ce modèle d'entreprise. Nous allons voir maintenant que les chances de bénéficier d'un accompagnement ou d'un financement sont très inégalement réparties et dépendent fortement des caractéristiques sociales des porteur-ses de projet.

Fortunes et infortunes dans le monde des start-up : un univers à plusieurs vitesses

De grandes variations se dessinent dans les modes de création et les chances de réussite des projets d'entreprise des créateurs et créatrices de start-up. Afin de dresser une cartographie de cet espace social et entrepreneurial, nous avons réalisé, à partir de données de notre échantillon, une analyse des correspondances multiples (ACM) mettant en regard les caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up avec les caractéristiques de leurs entreprises (encadré 2).

ENCADRÉ 2

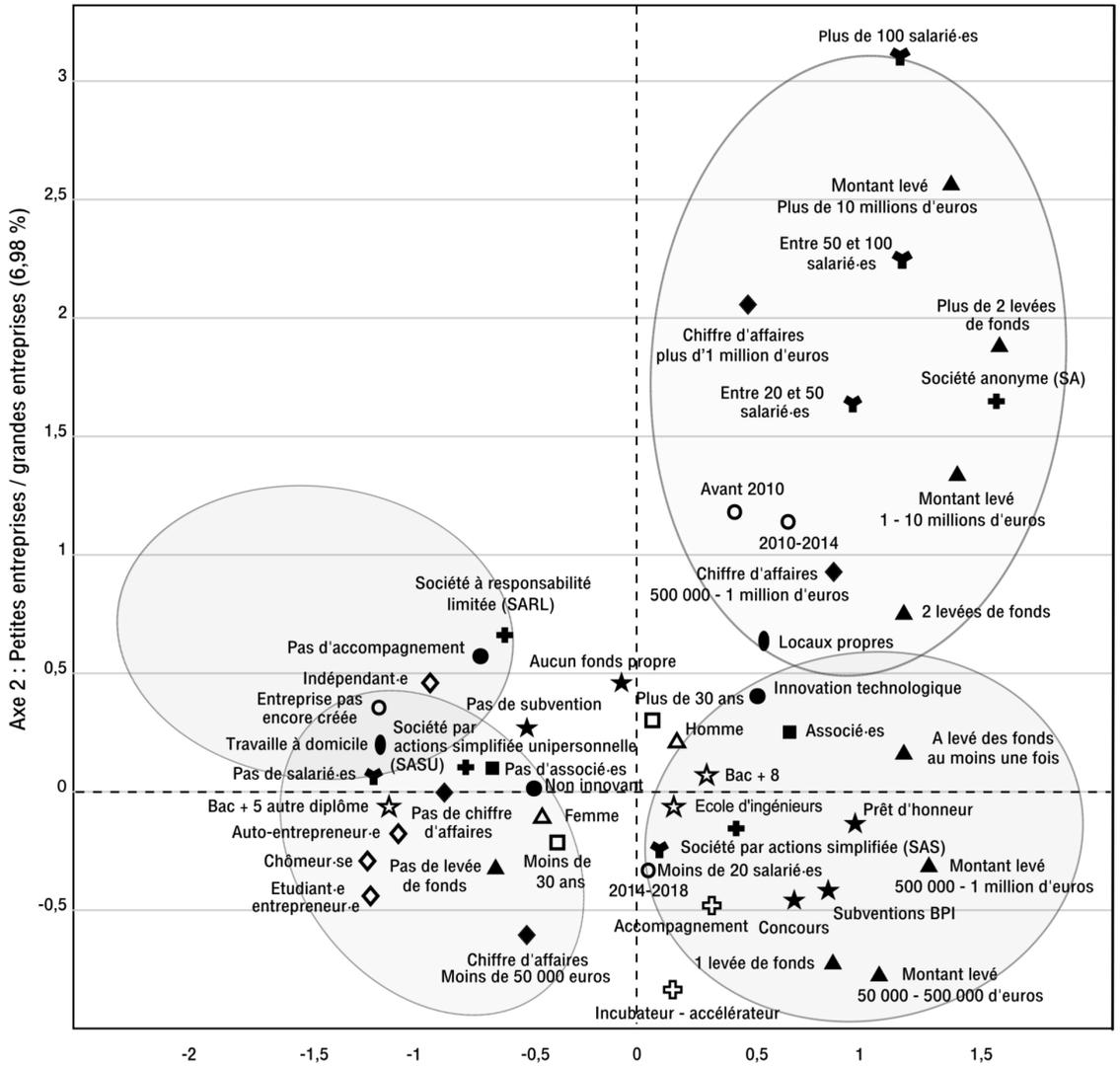
La construction de l'ACM sur les start-up

Pour construire notre ACM, nous avons retenu 24 variables actives correspondant aux caractéristiques des start-up (composition de l'équipe, date de création, catégorie juridique, modes d'accompagnement, types d'innovation, modes de financement, chiffre d'affaires, niveau de revenus des dirigeant-es, etc.), ainsi que cinq variables illustratives (ne contribuant pas à la construction des classes ; ces variables sont utilisées pour caractériser les regroupements établis) relatives aux profils du créateur ou de la créatrice (diplôme, sexe, âge, statut d'emploi avant la création et situation familiale). Nous avons finalement retenu deux axes factoriels, qui contribuent à eux deux pour 19,7 % de l'inertie totale, sur lesquels nous avons positionné les modalités des variables actives dont la contribution aux axes dépassait 1,5 ainsi que celles des variables illustratives dont les valeurs tests étaient supérieures ou égales à 2 en valeur absolue. Nous avons ensuite réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH) faisant ressortir quatre classes d'entreprises représentées sur l'ACM.

L'ACM fait apparaître une forte hétérogénéité du monde des start-up, qui regroupe des entreprises très différentes du point de vue de la taille, du stade d'avancement, du type d'innovation porté ou encore des financements obtenus. Elle permet dès lors de penser les contours de cette catégorie d'entreprise en opposant les créateurs et créatrices qui semblent suivre la norme telle qu'elle est définie par les institutions, et qui ont ainsi plus de chances de voir leur entreprise prospérer, et ceux et celles qui s'en écartent et se trouvent désavantagé-es dans le processus de création. Le terme *start-up* correspond donc à des entreprises se rapprochant d'un « idéal-type », mais également à des entreprises créées sur un modèle classique. Le premier plan factoriel de l'ACM se structure autour d'un axe horizontal qui oppose des entreprises n'ayant pas levé de fonds (à l'ouest) à des entreprises ayant levé des fonds (à l'est), et un axe vertical opposant des entreprises de petite taille (au sud) à des entreprises plus grandes, ayant jusqu'à 100 salarié-es (au nord).

Le modèle idéal-typique de la start-up est constitué de deux classes. La classe 3 (21 % de notre échantillon), située au sud-est du graphique, regroupe des entreprises de petite taille (moins de 20 salarié-es), mais qui semblent bien parties pour connaître une croissance importante. Considérant leur activité comme innovante, les individus qui ont créé des entreprises appartenant à cette classe ont bénéficié d'un accompagnement à la création de start-up, sont hébergés dans des incubateurs ou des accélérateurs et sont parvenus à décrocher tous les types de financement dédiés (prêts d'honneur, subventions Bpifrance et concours de start-up). En outre, ils sont diplômés d'écoles d'ingénieurs, ont des associé-es et génèrent entre 50 000 et 500 000 euros de chiffre d'affaires annuel. S'ils n'ont que récemment créé leur entreprise (entre 2014 et 2018), ils ont déjà réalisé une à deux levées de fonds. La classe 4 (10 % de notre échantillon), située au nord-est du graphique, réunit des start-up également financées par

ACM – Cartographie des start-up



Axe 1 : Entreprises n'ayant pas levé de fonds / entreprises ayant levé des fonds (12,69 %)

Légende

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| + | ★ | ▲ | ◆ | ■ |
| ☛ | ● | ○ | + | ○ |
| △ | □ | ☆ | ◇ | |
- + Catégorie juridique ★ Modes de financement ▲ Levée de fonds ◆ Chiffre d'affaires ■ Associé-es
 ☛ Nombre de salarié-es ● Type d'innovation ○ Lieu de travail + Accompagnement ○ Date de création
 △ Sexe □ Âge ☆ Diplôme ◇ Statut d'activité

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.
 Logiciel utilisé : R et R studio.

levées de fonds, mais ces entreprises sont plus grandes. Elles ont entre 20 et plus de 100 salarié-es, les levées de fonds dépassent les 10 millions d'euros, elles génèrent plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires et bénéficient de locaux propres pour héberger leurs équipes. Cette classe rassemble donc les start-up ayant visiblement connu une importante croissance. Parmi elles, on trouve principalement des entreprises porteuses d'innovation technologique, créées entre 2010 et 2014, voire avant 2010. Les entreprises des classes 3 et 4 présentent ainsi les caractéristiques d'une start-up telle qu'elle est définie par les acteurs institutionnels de ce monde, mais ne représentent, à elles seules, que 31 % de notre échantillon. Ces entreprises sont en outre plus souvent créées par des hommes, âgés de plus de 30 ans, diplômés d'écoles d'ingénieurs ou titulaires d'un doctorat.

À l'ouest du graphique, on trouve des entreprises qui n'ont pas levé de fonds. La classe 1 (14 % de notre échantillon), située au nord-ouest, regroupe des entreprises ne dégagant aucun chiffre d'affaires, créées par des individus sans associé-es, qui travaillent à domicile, qui n'embauchent aucun-e salarié-e et qui n'ont touché aucune subvention ni aucun prêt d'honneur. Plus souvent célibataires et âgés de moins de 30 ans, ce sont des individus qui entreprennent à l'issue de leurs études sous le statut d'auto-entrepreneur ou d'étudiant-entrepreneur, mais qui n'ont pas encore créé juridiquement leur entreprise. S'ils n'ont pas encore levé de fonds, c'est donc avant tout parce qu'ils en sont encore au stade du projet et ne se sont pas encore engagés dans la création de leur entreprise à plein temps.

Plus de la moitié de notre échantillon (55 % des individus) semble porter des entreprises dont les caractéristiques s'écartent clairement de la définition institutionnelle de la start-up. La classe 2, située au sud-ouest du graphique, compte en effet des entreprises qui ont été créées juridiquement entre 2014 et 2018, sous forme de SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle) ou de SARL (société à responsabilité limitée), par des entrepreneur-ses solitaires. Les individus créant des entreprises associées à cette classe n'ont pas bénéficié d'un accompagnement à la création, n'ont pas décroché de subvention de Bpifrance ni de prêt d'honneur et ne considèrent pas leur activité comme innovante. Ils se sont principalement financés par fonds propres et n'embauchent pas ou peu de salarié-es. Ces entreprises sont donc assez éloignées des caractéristiques idéal-typiques des start-up. Les modalités des variables illustratives indiquent que leurs fondateurs et fondatrices sont d'ancien-nes salarié-es ou des inactifs ou inactives, le plus souvent des femmes, qui travaillent à domicile et entreprennent sous le statut de chômeur ou d'indépendant. Les entreprises créées semblent tout à fait classiques et en dehors des dispositifs faisant exister les start-up en tant que telles. Comment dès lors comprendre que nombre de créateurs et créatrices se revendiquent du modèle de la start-up alors que l'entreprise qu'ils ou elles ont créée s'en éloigne ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette énigme, nous prenons appui sur le cas de Claire, avec qui nous avons réalisé un entretien. Claire a fondé une entreprise commercialisant sur un site Internet des bijoux qu'elle confectionne elle-même. Elle n'est passée par aucune structure d'accompagnement et a entièrement autofinancé

son activité, mais elle se considère pourtant comme fondatrice d'une start-up, car ce qu'elle entend par *start-up* renvoie à l'idée d'avoir démarré une activité « *ex nihilo* » et de l'avoir menée « de A à Z » :

« Bah moi, je dis que je suis une start-up parce que j'ai lancé mon activité, créé de A à Z, euh... moi, j'entends par là pas une continuité d'un job que je faisais avant, c'est vraiment une création *ex nihilo*. Après, bien entendu, si on est puriste, oui, je suis pas dans les nouvelles tech, oui, j'ai pas fait appel à des *business angels*, oui, je suis pas dans un incubateur. Mais malgré tout, je fonctionne, je pense en mode start-up, d'une certaine manière, dans ma façon de bosser quoi. »

(Claire, 44 ans, diplômée d'une école de commerce, père cadre dans le BTP [bâtiment et travaux publics], mère enseignante. Start-up créée en 2016 sans associé-e. Entretien réalisé en octobre 2017)

Si 31 % de nos enquêté-es portent des projets qui présentent les caractéristiques idéal-typiques de la start-up (classes 3 et 4), la plupart adoptent des modes de création plus classiques, en se finançant par fonds propres et entreprenant seul-es (classes 1 et 2). Mais ceux et celles qui ont le plus de chances de lever des fonds et de voir croître leur entreprise remplissent les conditions fixées par les investisseurs et les structures d'accompagnement du monde des start-up. Or, comme l'ACM le suggère, ce sont plus souvent des hommes, de plus de 30 ans et très diplômés.

La levée de fonds, une condition nécessaire, mais discriminante de la réussite des start-up

Les chances de réussite des start-up correspondent à leurs perspectives de croissance, qui dépendent étroitement de la capacité des fondateurs et fondatrices à lever des fonds auprès d'investisseurs. Nous avons cherché à mesurer, par une régression logistique, ce qui, parmi les caractéristiques sociodémographiques des fondateurs et fondatrices et leurs modes de création, jouait le plus dans la probabilité de lever des fonds³⁰.

D'après les résultats de notre modèle, la probabilité de lever des fonds est 5,3 fois plus importante pour un-e entrepreneur-se qui a des associé-es que pour un-e entrepreneur-se qui n'en a pas, toutes choses égales par ailleurs (tableau 6). C'est ensuite le genre qui semble influencer les chances de lever des fonds, puisque, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité de lever des fonds est 2,4 fois supérieure pour les hommes que pour les femmes. Comme dans les entreprises et les hautes administrations (POCHIC, GUILLAUME, 2009 ; MARRY *et al.*, 2015), le milieu des start-up n'échappe donc pas aux logiques de cooptation masculine (KANTER, 1977 ; LAUFER, 2004) et aux discriminations liées au genre.

30. Nous avons inclus dix variables explicatives dans notre modèle : le sexe du créateur ou de la créatrice, le diplôme, l'âge, la PCS avant la création, le statut avant la création, la PCS du père, le nombre de créations d'entreprise passées, le nombre d'associé-es, le fait d'avoir été accompagné-e par une structure et le fait de considérer son projet comme innovant.

TABLEAU 6 – Les déterminants sociaux et économiques des levées de fonds

Variable explicative	Odds ratio	p-value
Sexe		
Homme	2,40	**
Femme		Référence
Diplôme		
Grande école	1,91	**
Pas de grande école		Référence
Âge		
Moins de 30 ans	0,43	***
Plus de 30 ans		Référence
PCS antérieure		
Indépendant	1,33	NS
Autre		Référence
PCS père		
Indépendant	1,28	NS
Autre		Référence
Statut antérieur		
Salarié	0,68	NS
Autre		Référence
Créations passées		
Oui	0,84	NS
Non		Référence
Associé-es		
Oui	5,30	***
Non		Référence
Accompagnement		
Oui	1,81	*
Non		Référence
Innovant		
Oui	2,40	**
Non		Référence

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'avoir fait une levée de fonds est 2,4 fois supérieure pour les hommes que pour les femmes. À l'inverse, avoir moins de 30 ans réduit la probabilité de lever des fonds de 0,4 fois par rapport à la population de référence, toutes choses égales par ailleurs. La p-value est considérée significative à partir du seuil de 1 % (noté *** pour 0, ** pour 0,001, * pour 0,01) et non significative aux seuils de 5 % et 10 % (noté NS pour 0,05 ou 0,1).

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

Ceux et celles qui considèrent leur projet comme innovant ont 2,4 fois plus de chances de lever des fonds que les autres (toutes choses égales par ailleurs). Enfin, être diplômé-e d'une grande école multiplie par deux la probabilité de lever des fonds par rapport à la population de référence (toutes choses égales par ailleurs). Le fait d'être diplômé-e d'une grande école semble ainsi constituer un signal de confiance pour les investisseurs, qui y verraient la promesse d'une meilleure capacité à développer et à gérer l'entreprise.

Les résultats de cette régression révèlent ainsi que les perspectives de croissance des projets, dont dépendent les perspectives de réussite des entrepreneur·ses, sont très

inégalement distribuées. Nous allons en particulier revenir dans les lignes qui suivent sur les inégalités entre les hommes et les femmes.

Des inégalités de genre à la question des discriminations

D'après l'enquête *Sine* de l'Insee, si les femmes sont de plus en plus présentes à la tête d'entreprises, elles restent encore largement minoritaires puisqu'elles ne représentent que 30 % des créateurs et créatrices d'entreprise (toutes catégories confondues) et seulement 26 % de notre échantillon. Or, tout au long du processus de financement et de développement des start-up, de nombreuses discriminations envers elles semblent ralentir, décourager, voire empêcher le développement de leurs projets.

Les inégalités d'accès aux sphères dirigeantes ne sont cependant pas nouvelles et se jouent dès la socialisation primaire, au cours de laquelle les garçons sont davantage encouragés à avoir confiance en eux, à prendre des risques, à être autonomes et à explorer des environnements inconnus que les filles, chez qui on valorise plutôt les comportements d'obéissance, de passivité et de conformité (GIANINI BELOTTI, 1974 ; VOUILLOT, 1986 ; DURU-BELLAT, JAROUSSE, 1996). Dès le plus jeune âge, les garçons intériorisent ainsi des dispositions qui peuvent les amener, plus que les filles, à développer un « goût » et un certain attrait pour l'entrepreneuriat. Pour les femmes, ce choix de carrière est moins évident, en raison notamment de ces différences de socialisation, qui sont renforcées, par la suite, tout au long de leur trajectoire scolaire (BUSWELL, 1981 ; JARLÉGAN, 1999 ; MARRY *et al.*, 2015 ; LIGNIER, PAGIS, 2017) et professionnelle (POCHIC, GUILLAUME, 2009).

En outre, pour les femmes ayant des enfants, le fonctionnement sexué de la cellule familiale rend difficile un engagement et un investissement dans une carrière d'entrepreneuse. Ne pouvant pas autant que les hommes se reposer sur leur conjoint pour compenser, dans la sphère domestique, leur investissement au travail (WAJCMAN, 1996 ; GADÉA, MARRY, 2000), elles peuvent moins facilement que ces derniers consacrer plus de 50 heures par semaine à leur activité entrepreneuriale (tableau 7), même si la plupart déclarent travailler plus de 30 heures par semaine.

TABLEAU 7 – Nombre d'heures de travail par semaine des fondateurs et fondatrices de start-up selon leur sexe

	<i>En %</i>		
Nombre d'heures de travail par semaine	Homme	Femme	Ensemble
Moins de 30 heures	10	11	10
Entre 30 et 50 heures	36	47	39
Plus de 50 heures	54	42	51
Total	100	100	100

Lecture : 54 % des hommes déclarent travailler plus de 50 heures contre 42 % des femmes et 51 % de l'ensemble. Les résultats présentés sont significatifs au seuil de 10 %.

Source : données récoltées par l'auteure entre mai et juin 2018 auprès d'un échantillon de 501 fondateurs et fondatrices de start-up.

Les femmes qui se trouvent en marge du modèle dominant des start-up semblent surtout victimes d'inégalités au sein du couple et de la cellule familiale. Ainsi, Claire m'explique que son conjoint a eu tendance à davantage se reposer sur elle lorsqu'elle a créé son entreprise, profitant du fait qu'elle travaillait à domicile pour se délester presque complètement de la gestion des tâches ménagères. La question de l'articulation entre le travail et la famille reste ainsi un « problème de femme » (GADÉA, MARRY, 2000 ; POCHIC, 2003 ; PAILHÉ, SOLAZ, 2009 ; MARRY *et al.*, 2015), qui ne se pose que très rarement pour les hommes³¹ et a des incidences réelles sur leur carrière (POCHIC, 2005 ; POCHIC, GUILLAUME, 2009).

« Quand t'as pas d'enfants, je pense que c'est beaucoup plus égal entre femmes et hommes. Mais à partir du moment où t'as des enfants, honnêtement, j'en connais pas une qui me dise : "Mon mari en fait plus que moi" ou "Mon mec va rentrer plus tôt parce que [je dois travailler]." [...] Les hommes se disent : "C'est bon, elle bosse à la maison, elle est là, donc tout va bien, on peut lever le pied [sur les tâches ménagères], mais grave." »

(Claire, 44 ans, diplômée d'une école de commerce, père cadre dans le BTP, mère enseignante, mariée, trois enfants. Entretien réalisé en octobre 2017)

En dépit des barrières à l'entrée de ce monde, celles qui ont réussi à bénéficier d'un accompagnement, à toucher des subventions de Bpifrance et à lever des fonds racontent avoir souffert de nombreuses formes de discrimination. En entretien, plusieurs expliquent avoir été victimes de propos sexistes et discriminatoires de la part des banquiers ou des investisseurs, qui doutaient de leur capacité à consacrer un temps suffisant à leur activité, à « tenir sur la longueur » ou à gérer de front leur entreprise et leur famille.

« Déjà entreprendre, c'est difficile, on va partir sur cette base : c'est difficile pour tout le monde. Pour une femme, ça l'est encore plus parce que [...] on fait pas forcément confiance quand on a affaire à une femme. [...] On m'a demandé si j'étais en couple. [...] On m'a demandé mes charges et tout, je leur ai dit : "Oui bah voilà, j'ai deux enfants dont je m'occupe seule, la pension alimentaire, elle est pas payée et tout", et le monsieur, il m'a dit : "Bah avec tous les problèmes que vous avez déjà, vos enfants que vous arrivez pas à gérer, tout ça, vous pensez que vous serez capable de gérer une entreprise ?" »

(Pascaline, 34 ans, diplômée d'un master en système d'information, père employé, mère employée. Divorcée, deux enfants. Start-up créée en 2016 sans associés. Entretien réalisé en octobre 2017)

Moins souvent socialisées et encouragées à entreprendre, les femmes sont aussi fortement discriminées au sein du monde des start-up. À l'instar des femmes dirigeantes dans les grandes entreprises (POCHIC, 2005 ; POCHIC, GUILLAUME, 2009), elles suscitent

31. Les hommes que nous avons interrogés évoquent d'ailleurs rarement leur situation familiale de manière spontanée. Il n'est pas rare d'apprendre en fin d'entretien qu'ils ont des enfants, tandis que les entrepreneuses évoquent cette question très rapidement.

la méfiance de leurs interlocuteurs, dont le jugement repose encore sur des stéréotypes de genre, alors même qu'elles redoublent d'efforts pour créer leur entreprise tout en continuant à s'investir, plus que leurs conjoints, dans la sphère familiale.



Si les start-up ne correspondent à aucune catégorie juridique d'entreprise, leur création est de plus en plus encouragée, car elles permettraient de créer des emplois, de redynamiser la croissance économique de la France et d'accroître sa compétitivité sur la scène internationale. De nombreux acteurs s'attachent à poser les start-up comme des entreprises singulières qui se distingueraient des entreprises classiques par leur modèle économique, leurs perspectives de croissance et leurs modes de création. Les dispositifs d'accompagnement et de financement qui se sont développés depuis 2010 pour encourager leur activité ont ainsi contribué à faire exister les start-up en tant que catégorie d'entreprise à part entière. En établissant des critères – certes imprécis – servant de normes pour sélectionner les projets, ces institutions ont participé à construire une définition institutionnelle de la start-up, dotée d'un fort pouvoir performatif. L'idéal-type de la start-up serait une entreprise innovante, porteuse d'un fort potentiel de croissance et financée par des acteurs spécialisés dans l'investissement à risque.

Dans l'idée de questionner cette construction et le mythe du self-made-man qui entoure ces entreprises et leurs fondateurs et fondatrices, notre enquête a montré que, loin de favoriser un modèle d'ascension social méritocratique, ces entreprises sont surtout créées par des individus déjà fortement dotés socialement, économiquement et culturellement, cherchant, par la création, à se distinguer socialement. Ce modèle entrepreneurial semble donc avoir été conçu par des acteurs dominants pour des dominants, consacrant ainsi de nombreuses inégalités. En effet, que ce soit du point de vue des ressources scolaires, professionnelles ou économiques qu'il faut mobiliser pour entrer dans ce monde, la création de start-up n'est pas une voie accessible à tous-tes.

En outre, alors que les organismes qui encouragent et soutiennent la création de start-up laissent croire à une certaine démocratisation de l'entrepreneuriat et de la réussite entrepreneuriale, le monde des start-up, par ses critères de sélection, ses logiques internes, ses codes et ses conventions, renforce et (re)produit des inégalités de classe et de genre. Si de nombreuses personnes cherchent à s'identifier à cette catégorie d'entreprise et d'entrepreneur, les chances de succès restent plutôt réservées à une population masculine, diplômée des grandes écoles, bien insérée sur le marché du travail et socialement favorisée, pouvant rebondir en cas d'échec et faire de cette expérience entrepreneuriale un accélérateur de leur carrière.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELNOUR S. (2017), *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Presses universitaires de France.
- AKERMANN G., CLOUTIER L., DUBOIS F. (2014), « Entrepreneurs pluriactifs », in Chauvin P.-M., Grossetti M., Zalio P.-P. (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 259-274.
- BERTAUX-WIAME I. (1982), « L'installation dans la boulangerie artisanale », *Sociologie du travail*, vol. 24, n° 1, pp. 8-23.
- BESSIÈRE C. (2010), *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Raisons d'agir.
- BRUNO A.-S., ZALC C. (dir.) (2006), *Petites entreprises et petits entrepreneurs étrangers en France, 19^e-20^e siècle. Actes des journées d'études des 23 et 24 octobre 2003*, Paris, Publibook.
- BURGERLMAN R. A., CHRISTENSEN C. M., WHEELWRIGHT S. C. (2004), *Strategic Management of Technology and Innovation*, Boston, McGraw-Hill Irwin.
- BUSWELL C. (1981), "Sexism in School Routines and Classroom Practices", *Durham and Newcastle Research Review*, n° 46, pp. 195-200.
- CHAMBARD O. (2014), « L'éducation des étudiants à l'esprit d'entreprendre : entre promotion d'une idéologie de l'entreprise et ouverture de perspectives émancipatrices », *Formation emploi*, n° 127, pp. 7-26.
- DURU-BELLAT M., JAROUSSE J.-P. (1996), « Le masculin et le féminin dans les modèles éducatifs des parents », *Économie et statistique*, n° 293, pp. 77-93.
- GADÉA C., MARRY C. (2000), « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et sociétés*, n° 3, pp. 109-135.
- GIANINI BELOTTI E. (1974), *Du côté des petites filles. L'influence des conditionnements sociaux sur la formation du rôle féminin dans la petite enfance*, Paris, Éditions des Femmes.
- GIRAUDEAU M. (2007), « Le travail entrepreneurial, ou l'entrepreneur schumpetérien performé », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 3, pp. 330-350.
- GIRAUDEAU M. (2014), « Business plan », in Chauvin P.-M., Grossetti M., Zalio P.-P. (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 65-85.
- GRESLE F. (1981), *L'Univers de la boutique. Famille et métier chez les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, Presses universitaires de Lille.
- GROSSETTI M., BARTHE J.-F. (2008), « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n° 3, pp. 585-612.
- GROSSETTI M., BARTHE J.-F., CHAUVAC N. (2018), *Les Start-Up, des entreprises comme les autres ? Une enquête sociologique en France*, Paris, Sorbonne université presses.

- GROSSETTI M., REIX F. (2014), « Parcours biographiques et carrières entrepreneuriales », in Chauvin P.-M., Grossetti M., Zalio P.-P. (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 412-430.
- GUICHARD R., SERVEL L. (2006), « Qui sont les innovateurs ? Une lecture socio-économique des acteurs de l'innovation », *Sociétal*, n° 52, pp. 26-31.
- JARLÉGAN A. (1999), *La Fabrication des différences : sexe et mathématiques à l'école élémentaire*, thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université de Bourgogne.
- KANTER R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- LANDOUR J. (2017), « Les mompreneurs. Entre entreprise économique, identitaire et parentale », *Travail et Emploi*, n° 150, pp. 79-100.
- LAUFER J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, n° 151, pp. 117-127.
- LIGNIER W., PAGIS J. (2017), *L'Enfance de l'ordre. Comment les enfants perçoivent le monde social*, Paris, Seuil.
- MARRY C., BERENI L., JACQUEMART A., LE MANCQ F., POCHIC S., REVILLARD A. (2015), « Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, n° 153, pp. 45-68.
- MARTY O., MOREAU R., WEINBERGER D. (2003), *Start-up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, Paris, L'Harmattan.
- MAZAUD C. (2013), *L'Artisanat français. Entre métier et entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- MÉDA D., VENDRAMIN P. (2013), *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- MOREAU R. (2005), « Les modalités sociales de sélection entre entrepreneur-ses et actionnaires. Le cas des entreprises de nouvelle technologie », in *4^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris, 24 au 25 novembre.
- PAILHÉ A., SOLAZ A. (dir.) (2009), *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte.
- PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M. (1999), *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy.
- POCHIC S. (2003), « Le chômage des cadres : un révélateur des tensions entre carrière et vie privée ? », in Laufer J., Marry C. (dir.), *Les Cadres et Ingénieurs au regard du genre*, actes de la journée du 20 juin 2003 organisée par le GDR Cadres et le GDR Mage à l'Iresco, *Les Cahiers du GDR Cadres*, n° 5, pp. 27-42.
- POCHIC S. (2005), « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation emploi*, n° 91, pp. 75-93.
- POCHIC S., GUILLAUME C. (2009), « Les attendus implicites de la carrière : usage et mises en forme de la vie privée. Le cas d'une grande entreprise française », in Berrebi-Hoffmann I., *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, pp. 145-167.

VOUILLOT F. (1986), « Structuration des pratiques éducatives parentales selon le sexe de l'enfant », *Enfance*, t. 39, n° 4, pp. 351-366.

WAJCMAN J. (1996), “The Domestic Basis for the Managerial Career”, *The Sociological Review*, vol. 44, n° 4, pp. 609-629.

ZARCA B. (1986), *L'Artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Économica.

La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel*

*Denis Giordano** , Guillaume Santoro****

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue un enjeu prioritaire des politiques publiques. En France, le choix a été fait de privilégier la négociation collective pour instituer des mécanismes visant à résorber les inégalités présentes dans les entreprises. Plusieurs interventions législatives ont été nécessaires pour établir un dispositif juridique permettant de stimuler le dialogue social. Cet article propose d'analyser l'impact de ces réformes sur 282 textes signés par 200 entreprises de l'ancienne région Aquitaine. Nous soulignons comment ces évolutions législatives ont permis d'améliorer la négociation collective sur l'égalité professionnelle sans pour autant entraîner une amélioration des mesures ayant pour objectif de réduire les inégalités existantes en la matière dans les entreprises. Notre présentation va au-delà de l'analyse du seul respect des obligations légales pour apprécier les engagements formulés par les partenaires sociaux sur la période 2011-2015.

Le principe d'égalité constitue un droit fondamental (LANQUETIN *et al.*, 2004), mais l'établissement de l'égalité réelle au sein des entreprises rencontre de nombreux freins et nécessite la mise en œuvre d'actions spécifiques organisées dans le cadre de politiques publiques (PFEFFERKORN, 2002 ; BIT, 2012).

Le législateur a privilégié la négociation collective pour atteindre l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (JUNTER-LOISEAU, 1996)

* Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet Egapro financé par la région Nouvelle-Aquitaine sous la direction de Guillaume Santoro au sein du laboratoire Comprasec. Les auteurs tiennent à remercier Gautier Debruyne (Comprasec) pour sa contribution au projet de recherche.

** Centre Maurice-Halbwachs (CNRS-ENS-EHESS) UMR 8097 Paris ; LCSP EA 7335 – université Paris 7 ; giordano.denis@gmail.com.

*** Comprasec, UMR CNRS 5114 – université de Bordeaux ; guillaume.santoro@u-bordeaux.fr.

dans le cadre de la loi « Roudy » en 1983¹ et a consacré l'entreprise comme niveau pertinent de la négociation en raison de l'implication des acteurs et de leurs connaissances du terrain. Afin d'aboutir à une meilleure efficacité (COMMAILLE, 2001), les pouvoirs publics ont opté pour ce que Guy GROUX (2005) appelle « une action publique négociée », dont l'objectif est d'obliger les partenaires sociaux à engager des actions positives comme mesures de rattrapage (DAUPHIN, 2011). La loi « Génisson » de 2001² a ainsi fixé le cadre et les outils que les différents acteurs doivent mobiliser pour construire des compromis permettant d'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes (DUGUÉ, 2005 ; LANQUETIN, 2017).

L'ensemble des dispositions vise à encadrer et à encourager le dialogue social pour faire évoluer les mentalités et les pratiques au sein des entreprises (JUNTER, 2004 ; MILEWSKI, SÉNAC, 2014). Le dispositif initial de négociation sur l'égalité professionnelle n'ayant pas eu les effets escomptés, le législateur est intervenu à de multiples reprises au cours des quinze dernières années pour le compléter afin de le rendre plus efficient (MINÉ, 2017). En 2010, la loi portant réforme des retraites³ a introduit de nouvelles mesures imposant aux entreprises d'au moins 50 salarié-es d'être couvertes par un accord collectif ou, à défaut, par un plan d'action fixant des objectifs de progression, des actions permettant de les atteindre et des indicateurs chiffrés sur au moins deux ou trois domaines d'action (selon que l'entreprise compte plus ou moins de 300 salarié-es)⁴, sous peine de se voir appliquer une sanction pécuniaire. Ce dispositif a été renforcé en 2012⁵, avec l'ajout d'un domaine d'action à aborder dans les textes et l'obligation faite aux entreprises de négocier sur la rémunération.

L'État a durci le cadre des négociations dans un double but : accroître le taux des entreprises couvertes par un accord collectif et améliorer le contenu des accords et des plans d'action. Si le nombre de textes a progressé, l'augmentation des contraintes visant à stimuler la négociation collective entre les partenaires sociaux n'a pas forcément entraîné une amélioration du contenu des textes, car la négociation rencontre de nombreux freins. En effet, en dépit de l'obligation légale à laquelle sont soumises les entreprises, la thématique de l'égalité professionnelle n'est toujours pas considérée comme prioritaire au sein des négociations collectives d'entreprise. Les employeurs la voient comme une contrainte supplémentaire (LAUFER, 2009), régulièrement supplantée par les négociations sur les salaires, le temps de travail et l'emploi (MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2018). La mobilisation des représentants syndicaux n'est pas non plus optimale, car le sujet est clivant, les revendications des salarié-es, femmes et hommes,

1. Loi du 13 juillet 1983 portant modification du Code du travail et du Code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

2. Loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

3. Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

4. Sur la période étudiée, le dispositif juridique prévoyait huit domaines d'action : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a rajouté un neuvième domaine : la santé et la sécurité au travail, qui n'a pas été pris en compte dans le cadre de cette étude.

5. Décret du 18 décembre 2012 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

sont peu nombreuses et les femmes sont sous-représentées dans les instances de négociations (SILVERA, 2006 ; CRISTOFALO, 2014). Enfin, certains partenaires sociaux ont peut-être parfois renoncé à engager des négociations, leurs faibles connaissances juridiques (SANTORO, 2016) ne leur permettant pas de se confronter à la multiplication des thématiques à aborder dans les négociations, à leur complexification en raison de leur caractère de plus en plus technique (MIAS, 2014) et aux renforcements successifs des contraintes du dispositif sur l'égalité professionnelle.

Les multiples réformes et les difficultés à faire évoluer significativement l'égalité professionnelle font l'objet de nombreux débats et critiques (MARUANI, 2013 ; LAUFER, 2014 ; LE QUENTREC, BACOU, 2017). Les précédentes recherches menées sur la négociation relative à l'égalité professionnelle depuis l'introduction d'une sanction financière pour défaut de texte font état d'un respect global du dispositif législatif, mais relèvent de nombreuses imprécisions dans son application en raison d'une mauvaise connaissance des dispositions légales de la part des entreprises (BRUNET, DUMAS, 2012 ; BUCHER *et al.*, 2015 ; CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, 2014). La persistance des inégalités dans l'emploi nous conduit à nous interroger sur le modèle même du dispositif légal adopté et sur les résultats de la négociation administrée⁶ sur l'égalité professionnelle. L'objectif de notre démarche est d'appréhender les évolutions consécutives à la réforme de 2010 en portant une attention particulière à la continuité des engagements issus des renégociations. C'est pourquoi il nous a semblé instructif de réaliser une analyse détaillée des textes adoptés par les entreprises afin d'évaluer la mise en œuvre du dispositif, l'incidence des différentes modifications législatives dont il a fait l'objet, et de comprendre les freins à son application (encadré 1).

Cette contribution s'inscrit dans le cadre des analyses actuelles des politiques publiques (DELPEUCH *et al.*, 2014 ; HASSENTEUFEL, 2011) qui s'intéressent particulièrement à leur mise en œuvre concrète (COMMAILLE, DURAN, 2009 ; PADIOLEAU, 1982). Nous nous concentrons ici sur les modalités d'application « en action » (JOBERT, MULLER, 1987) des engagements sur l'égalité professionnelle qui, dans le cadre de la négociation obligatoire, s'inscrivent au niveau de la politique d'entreprise. Nous considérons donc les écarts à la règle de droit non comme une anomalie ou un signe de faillite du dispositif législatif, mais comme une conséquence de l'utilisation qui peut en être faite (LASCOURMES, LE BOURHIS, 1996) par les acteurs mobilisés lors des négociations. De tels écarts à la règle de droit se retrouvent également dans les pratiques des contrôleurs de l'administration qui adoptent parfois une approche pragmatique face aux faiblesses et aux « erreurs » des textes de négociation (WELLER, 2007). Notre objectif est de faire un état des lieux de l'application du dispositif législatif en soulignant les résistances et les évolutions ayant eu lieu en matière d'égalité professionnelle dans un contexte de « foisonnement législatif » (LAUFER, SILVERA, 2017).

6. La « négociation administrée » désigne les dispositifs mis en place par l'État pour inciter les entreprises à négocier des accords ou des plans d'action sur des sujets particuliers. Il s'agit d'injonctions à négocier, avec des prescriptions spécifiques sur des thèmes obligatoires, sous peine de sanctions pécuniaires.

ENCADRÉ 1

Méthodologie de recherche

Le dispositif juridique relatif à l'égalité professionnelle adopté en 2010 et entré en vigueur le 1^{er} janvier 2012 a été renforcé en décembre de la même année. C'est pourquoi nous avons souhaité étudier les textes signés par les entreprises de l'ancienne région Aquitaine¹ dans le cadre de la négociation collective obligatoire sur l'égalité professionnelle, déposés à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte²) Aquitaine au cours de la période allant de janvier 2011 à décembre 2015, afin de pouvoir suivre l'évolution de leur contenu et de leur renouvellement au regard des différentes réformes législatives mises en œuvre au cours de cette période. Par « textes », nous entendons les accords collectifs négociés et les plans d'action adoptés unilatéralement par les employeurs en cas d'échec des négociations³.

Notre corpus a été constitué à partir de 1 240 textes signés entre 2011 et 2015 par 779 entreprises de l'ancienne région Aquitaine assujetties à l'obligation de négocier (entreprises de 50 salarié-es et plus), contrôlés par l'administration et enregistrés dans le logiciel D@ccord de la Direccte. L'ensemble des textes ne pouvant être analysé, nous avons constitué deux échantillons aléatoires simples de 100 entreprises chacun, en retenant l'effectif de l'entreprise comme catégorie de référence afin de prendre en compte le dispositif juridique qui différencie les entreprises de plus et de moins de 300 salarié-es. Le premier échantillon a été construit à partir des 671 entreprises de 50 à 299 salarié-es (ci-après T. -300), et le second à partir des 108 entreprises de 300 salarié-es et plus (ci-après T. 300+), ce qui représente un échantillon pratiquement exhaustif. L'analyse a porté sur 140 textes pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+⁴.

Le choix de considérer de manière égale les petites (T. -300) et les grandes entreprises (T. 300+) a pour objectif d'évaluer, avec des effectifs identiques (100 entreprises pour chaque échantillon), les analogies et les différences d'engagement sur l'égalité professionnelle dans des contextes organisationnels divers, et de détailler l'impact du dispositif législatif différencié selon la taille.

Les 779 entreprises sont situées dans les cinq départements de l'ancienne région Aquitaine et sont représentatives de son tissu économique. Les entreprises de l'échantillon T. -300 sont réparties sur l'ensemble de la région, alors que celles de 300 salarié-es et plus sont, pour 69 % d'entre elles, localisées dans le département de la Gironde et relèvent plus particulièrement du tissu économique de la métropole bordelaise. Comme les entreprises de même effectif au niveau national⁵, les entreprises sélectionnées exercent leur activité

1. Notre base de données initiale comprend l'ensemble des textes des entreprises des cinq départements de l'ancienne région Aquitaine (Gironde, Dordogne, Landes, Pyrénées-Atlantiques et Lot-et-Garonne).

2. La Direccte est un service de l'État chargé de piloter les politiques publiques au niveau régional, notamment en contrôlant les textes signés par les entreprises dans le cadre de leur obligation de négocier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

3. L'analyse propose donc un panorama des seuls textes signés par les entreprises ayant négocié en Aquitaine et ne concerne pas les entreprises n'ayant pas mis en œuvre de négociations.

4. Enfin, nous avons mené un entretien avec un contrôleur de la Direccte qui nous a précisé les modalités de contrôle définies dans les instructions de la Direction générale du travail (DGT).

5. Selon la nomenclature d'activités française (NAF) à dix postes.

principalement dans trois secteurs : le commerce, les transports et l'hébergement (27,1 %), l'industrie (24,3 %) et la construction (20,9 %).

Nous avons choisi le texte de négociation produit par l'entreprise comme unité d'analyse. Nous nous sommes concentrés sur le processus de négociation et sur l'argumentation développée par les entreprises dans les différents domaines d'action, mais également sur l'évolution des textes au cours de la période de référence au regard des modifications législatives intervenues (cf. *supra*). Nous avons rencontré des difficultés d'analyse en raison de la complexité des accords et des plans d'action rédigés par des acteurs différents, dans des contextes variés selon les secteurs d'activité et faisant de multiples références aux normes juridiques et aux rhétoriques managériales (AMINTAS, JUNTER, 2009). C'est pourquoi, afin de systématiser les différents éléments cités, nous les avons archivés à l'aide d'une grille de saisie auto-compilée en les classant par thématiques⁶.

Nous nous sommes particulièrement intéressés, d'une part, aux informations obligatoires découlant du dispositif juridique et, d'autre part, aux éléments détaillant les engagements des parties. Au-delà des obligations légales, aucun formalisme n'était imposé pour la rédaction des textes, si bien que le nombre d'informations varie beaucoup d'un texte à l'autre. Notre corpus relatif aux informations « non obligatoires » est par conséquent marqué par la présence de nombreuses « absences », car les textes sont très hétéroclites et, pour certains, très pauvres. Nous avons également constaté que des indications formelles étaient fréquemment manquantes, particulièrement celles relatives au processus de négociation et au texte précédent⁷. Nous nous sommes de plus concentrés sur les 2 986 actions souscrites dans les textes en constituant une base de données dédiée. Afin de clarifier le contenu des textes, nous avons développé une analyse sur l'ensemble des actions en les classant par catégories. L'extrême hétérogénéité des actions et la difficulté à systématiser leurs caractéristiques ont rendu la tâche complexe. Nous avons donc élaboré un protocole⁸ (cf. *infra*) pour déterminer la catégorie de chaque action en fonction de la description de la thématique abordée⁹.

Pour résumer, nous avons constitué une base de données principale (en différenciant les deux échantillons) et deux bases complémentaires dédiées aux actions et aux renégociations des textes.

6. Les informations sont classées de façon à présenter la structure du texte, le processus de négociation, les acteurs engagés, le préambule, les références juridiques, le contenu détaillé domaine par domaine et action par action, les différentes dispositions, etc.

7. Partant de l'hypothèse d'une structuration très articulée des textes, nous avons retenu plus de 700 informations. Nous n'avons pu ensuite en exploiter qu'une partie très réduite, car toutes ne trouvaient pas de consistance dans l'ensemble des textes.

8. Le protocole indique les critères pour différencier les actions avec une liste d'exemples pour chaque catégorie. Pour mieux attribuer les actions aux différentes catégories, nous les avons décrites par des mots-clés que nous avons préalablement définis.

9. Nous ne nous sommes intéressés ici ni à la finalité de l'action ni à la finalité pour les salarié-es.

Nous souhaitons contribuer au débat en confrontant les contradictions entre le perfectible respect des critères législatifs et les résultats mitigés, dans les faits, de l'application de textes parfois étiquetés « coquilles vides », ou « *empty shells* », expression déjà employée pour indiquer l'issue de négociations sur l'égalité professionnelle (CHARPENEL *et al.*, 2017 ; HOQUE, NOON, 2004). Dans une première partie, nous exposerons dans quelle mesure les accords collectifs et les plans d'action respectent le nouveau dispositif. Puis, dans une seconde partie, nous présenterons une analyse de l'engagement des acteurs sur la thématique de l'égalité professionnelle en décrivant les mesures souscrites.

Un cadre législatif insuffisamment contraignant

L'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle a été encadrée par un dispositif législatif spécifique accompagné d'un protocole de contrôle par l'administration. L'étude des textes déposés auprès de la Direccte Aquitaine nous a permis d'analyser l'application du dispositif juridique et de déceler les limites des mesures introduites par le législateur sur le plan de l'engagement des négociations, du contenu des textes et au regard du contrôle réalisé par l'administration.

Une négociation accrue par un dispositif plus coercitif

Devant la persistance des inégalités et le faible résultat des négociations (LAUFER, SILVERA, 2005 ; RABIER, 2009), principalement dus à une mobilisation insuffisante des acteurs, le législateur est intervenu en 2010 dans le cadre de la loi portant réforme des retraites pour contraindre les employeurs à négocier ou à prendre des dispositions unilatérales sur la thématique de l'égalité professionnelle. La loi fixe désormais un cadre de négociation avec une pénalité financière pour les entreprises de 50 salarié-es et plus qui ne seraient pas couvertes par un accord collectif ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle. Il s'agit d'une obligation de moyens qui se limite à exiger l'engagement par l'employeur d'une négociation annuelle avec les représentants syndicaux⁷. Il n'y a pas d'obligation d'aboutir à un accord puisque l'employeur peut signer un plan d'action unilatéral en cas d'échec des négociations. L'efficacité du dispositif repose sur une sanction pécuniaire appliquée en cas de manquement à l'obligation annuelle de négocier après vérification des contrôleurs de la Direccte.

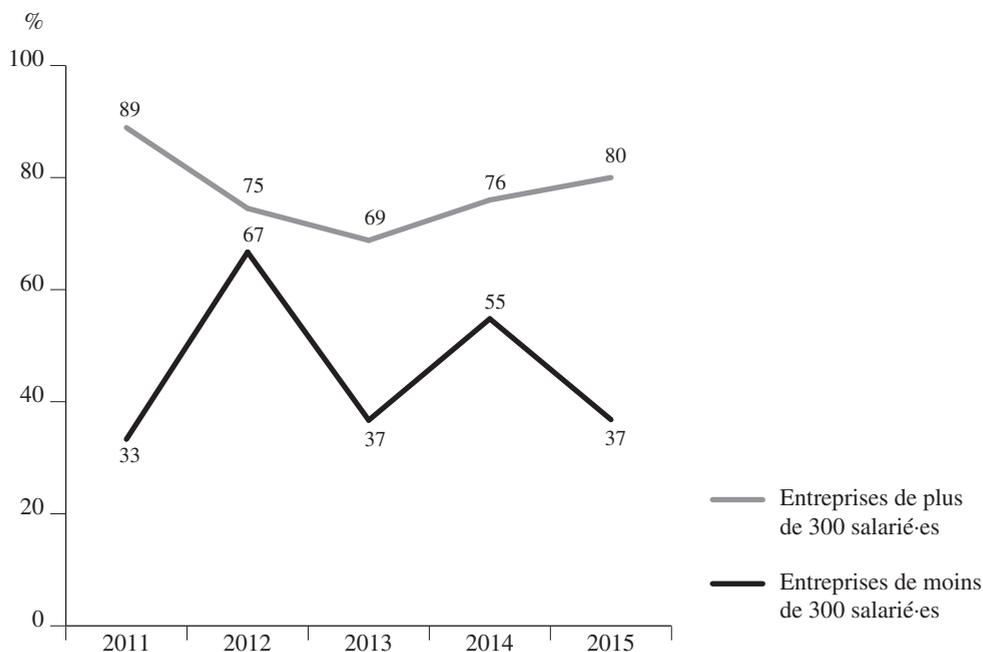
L'objectif du nouveau dispositif a porté ses fruits, comme le démontre la très forte augmentation du nombre de textes signés dès 2012, année de l'entrée en vigueur de la loi. Le nombre de textes a été multiplié par cinq dans notre échantillon et s'est stabilisé

7. Pendant la durée de l'étude, l'obligation était annuelle et le demeurait dans le cas de la signature d'un plan d'action, mais devenait triennale en cas de signature d'un accord. Depuis l'ordonnance du 22 septembre 2017, il y a obligation de négocier au moins une fois tous les quatre ans. L'obligation ne devient annuelle qu'en l'absence de négociations. Il y a donc eu un inversement de la durée des obligations.

à ce niveau pendant toute la durée de la période analysée : le caractère coercitif du dispositif a donc permis de stimuler les partenaires sociaux, ces résultats étant toutefois à relativiser, car ils concernent les seuls textes déposés auprès de la Direccte⁸.

L'augmentation du nombre de textes signés – et donc des négociations engagées – conduit à s'interroger sur l'impact du dispositif sur la nature des textes déposés. Si l'on regarde la nature juridique des textes (graphique), on peut souligner la forte présence d'accords dans l'échantillon de textes des entreprises de grande taille, et ce pour toutes les années prises en compte (cette part n'est jamais inférieure à 68,8 %). Au sein des plus petites entreprises, la part des accords est plus faible et plus fluctuante, oscillant entre un tiers et deux tiers des textes⁹.

GRAPHIQUE – Part des accords parmi les textes, selon l'année



Lecture : parmi les textes des T. –300 déposés en 2011, 89 % sont des accords.

Champ : 282 textes négociés et signés entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. –300 et 142 pour les T. 300+).

Source : données du projet Egapro.

8. Seules 54 % des entreprises d'Aquitaine sont couvertes par un texte fin 2015 selon le relevé mensuel de la Direccte Aquitaine de novembre 2015.

9. Parmi les T. 300+, les accords sont beaucoup plus nombreux que les plans d'action signés unilatéralement (107 contre 35), alors que parmi les T. –300, les plans d'action sont plus nombreux (74 contre 66).

Comme cela a été souligné dans d'autres analyses¹⁰, la présence d'une majorité d'accords collectifs démontre que la nature plus contraignante du dispositif a permis d'améliorer l'engagement et d'assurer la réussite des négociations. Même si 39 % des textes demeurent des plans d'action – ce qui révèle la faiblesse persistante du dispositif –, on peut considérer que cela constitue un début de prise en compte de la thématique de l'égalité professionnelle au sein des entreprises.

Il y a plusieurs explications à la non-concrétisation des négociations et au fait que les employeurs aient pris des engagements unilatéraux. D'abord, la possibilité laissée à l'employeur de signer un plan d'action unilatéral, à défaut d'accord collectif, ne favorise pas le développement de la négociation collective. Le législateur est d'ailleurs intervenu en 2012¹¹ pour limiter cette pratique, en exigeant que les entreprises de 300 salarié-es et plus signent un procès-verbal de désaccord en cas d'échec des négociations. Celui-ci doit contenir les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement. Enfin, des causes inhérentes à la taille des entreprises ne facilitent pas la négociation. Il en va ainsi des petites entreprises, qu'un effectif légèrement supérieur à 50 salarié-es oblige à négocier alors qu'elles n'ont pas la structure organisationnelle des grandes entreprises, avec des membres du personnel dédiés à ces questions (ressources humaines, délégués syndicaux et représentants du personnel), qui leur permettraient d'avoir la connaissance juridique nécessaire pour mener à bien l'ensemble des négociations obligatoires auxquelles elles sont soumises. Cette distinction selon l'effectif des entreprises pointe les écueils auxquels sont confrontées celles dont l'effectif dépasse tout juste le seuil de 50 salarié-es. Le dispositif étant assez similaire pour l'ensemble des entreprises, il est par conséquent trop contraignant pour les plus petites d'entre elles. Les obstacles qu'elles rencontrent en raison de leur petite taille n'ont pas assez été pris en compte par le législateur.

L'originalité de notre recherche réside dans la période analysée puisque nous avons fait le choix d'étudier les textes déposés entre 2011 et 2015 pour saisir l'évolution quantitative et qualitative des accords et des plans d'action lors des négociations et des renégociations, au regard des modifications législatives successives intervenues au cours de cette période. Pour traiter les différentes périodes couvertes par un texte, nous avons constitué quatre classes de taux de couverture¹² selon la durée pendant laquelle les entreprises sont couvertes, à savoir pendant la totalité des cinq années ; pendant plus de la moitié de cette période¹³ ; pendant moins de la moitié ; et enfin une durée nulle lorsqu'elles sont sans couverture (tableau 1).

10. Dans le rapport de BUCHER *et al.* (2015), il y a une plus forte présence d'accords (84 %). Le rapport de la DIRECCTE PACA (2013) a également relevé 59 accords et 7 plans.

11. Loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir.

12. Par « couverture », nous entendons le nombre de mois pendant lesquels un texte sur l'égalité professionnelle est présent dans notre corpus et en cours de validité sur la période 2011-2015.

13. C'est-à-dire plus de deux ans et six mois.

TABLEAU 1 – Nombre d'entreprises couvertes par un texte relatif à l'égalité professionnelle en fonction de la durée de couverture et de la taille de l'entreprise (2011-2015)

Durée de couverture	Entreprises – 300 salarié-es	Entreprises 300+ salarié-es
Aucune	2	1
Moins de la moitié de la période	26	11
Moitié de la période et plus	52	51
Totalité de la période	20	37
Effectif total	100	100

Lecture : parmi les entreprises de moins de 300 salarié-es, 2 ne sont couvertes par aucun texte relatif à l'égalité professionnelle sur la période 2011-2015.

Champ : 200 entreprises ayant négocié et signé des textes entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+).

Source : données du projet Egapro.

Le dispositif juridique introduit en 2012 a permis d'améliorer la négociation et la renégociation d'accords ou de plans d'action, avec cependant une différence de taux de couverture selon l'effectif des entreprises, que fait apparaître l'analyse des données. Ainsi, 37 % des entreprises de 300 salarié-es et plus ont un taux de couverture sur toute la période de cinq années, mais c'est le cas de seulement 20 % de celles de moins de 300 salarié-es. Le fait que les entreprises de plus grande taille respectent mieux la temporalité de l'obligation de couverture peut de nouveau s'expliquer par leurs moyens plus conséquents en matière de ressources humaines, qui leur permettent de respecter les prescriptions temporelles des obligations de négocier. La moitié des entreprises ont un taux de couverture courant sur plus de la moitié de la période, sans pour autant que ce soit tout au long de celle-ci. L'importance de cette part s'explique par les quelques mois de carence dus à des retards dans le dépôt des textes auprès de la Direccte. Au-delà de ces courtes périodes d'absences de couverture, nous avons décelé pour l'ensemble des entreprises des déficiences beaucoup plus grandes, d'une durée d'un an ou plus, qui semblent plutôt correspondre à un désintérêt de la négociation sur la thématique de l'égalité professionnelle ; les parties étant plus concentrées sur les négociations relatives aux salaires et au temps de travail et les employeurs demeurant relativement indifférents aux risques d'une sanction financière.

Concernant les renégociations de textes, nous avons relevé 69 entreprises ayant renégocié plusieurs textes, avec une prédominance d'accords collectifs (sur l'ensemble de l'échantillon, 61 % des textes renégociés étaient des accords contre 39 % de plans d'action). Nous nous sommes alors demandé si les renégociations entraînaient ou non une réappropriation des textes par les négociateurs pour aller au-delà des prescriptions légales. La réponse est négative. En effet, alors que les partenaires sociaux s'étaient engagés au-delà des obligations minimales lors des premières négociations, ils se sont limités à actualiser les textes au regard des obligations légales lors des renégociations.

Quant à la forme juridique des textes, nous constatons que seulement dix entreprises l'ont modifiée lors des renégociations, neuf d'entre elles ayant signé un accord après avoir adopté un plan d'action lors de la négociation précédente. Le passage du

plan à l'accord peut s'expliquer par le fait que l'employeur a intérêt à augmenter la durée de validité du texte d'un an à trois ans. Mais comme ce choix s'accompagne de l'obligation de négocier avec les représentants du personnel, cela suppose de faire certaines concessions pour aboutir à un accord. Une seule entreprise a fait le choix inverse, en optant pour un plan d'action après avoir préalablement négocié un accord collectif. Notre analyse montre que le choix offert aux employeurs entre la signature d'un accord ou d'un plan d'action n'a pas eu pour effet de les engager vers une augmentation des engagements unilatéraux, qui était une voie plus facile.

Un dispositif formaliste pour encadrer le contenu des textes

Outre le cadrage sur l'engagement à négocier, le législateur a souhaité orienter le contenu des textes en listant des thématiques spécifiques pour la négociation et en enjoignant les entreprises à les articuler.

Les parties impliquées dans la négociation doivent choisir un nombre minimal de domaines d'action¹⁴ au sein de la liste prévue, selon l'effectif de l'entreprise. Le nombre minimal a été augmenté en 2012 par rapport au dispositif initial, passant de deux à trois pour les entreprises de moins de 300 salarié-es, et de trois à quatre pour celles de 300 salarié-es et plus.

L'observation du nombre moyen de domaines d'action inclus dans les textes signés avant la réforme de décembre 2012 ne permet pas de déceler de différences importantes selon l'effectif de salarié-es (tableau 2). Les entreprises de moins de 300 salarié-es ont choisi en moyenne 3,4 domaines d'action (pour une obligation de 2) alors que les entreprises de 300 salarié-es et plus atteignent une moyenne de 3,6 domaines d'action (pour une obligation de 3). Ces chiffres montrent le respect de l'obligation par l'ensemble des entreprises, quel que soit leur effectif. Après la réforme, les entreprises ont observé un strict respect du nombre de domaines obligatoires, ce qui signifie que l'engagement supplémentaire a été réduit. Ainsi, les entreprises de moins de 300 salarié-es ont rempli leur obligation de choisir trois domaines d'action en conservant une moyenne de

TABLEAU 2 – Nombre moyen de domaines d'action choisis par texte selon la taille de l'entreprise et la période

	T. -300				T. 300+			
	Avant 2013	N	2013-2015	N	Avant 2013	N	2013-2015	N
Plans	3,1	12	3,2	63	3,5	14	4,1	21
Accords	3,6	18	3,6	47	3,7	46	4,1	61
Textes	3,4	30	3,4	110	3,6	60	4,1	82

Lecture : avant 2013, pour un effectif de 12 plans signés dans des entreprises de moins de 300 salarié-es, le nombre moyen des domaines d'action est de 3,4.

Champ : 282 textes négociés et signés entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+).

Source : données du projet Egapro.

14. Les domaines ont été détaillés dans la note 4 (cf. *supra*).

3,4 domaines par texte. Celles de 300 salarié.es et plus se sont limitées à leur obligation en adoptant une moyenne de 4,1 domaines d'action par texte.

Les modifications législatives ont donc été largement suivies et sont susceptibles d'apporter des évolutions dans les pratiques de négociation collective. Toutefois, l'entrée en vigueur d'une loi plus contraignante ne se traduit pas par un changement immédiat de comportement, mais déclenche le plus souvent une dynamique qu'il est possible d'évaluer et apprécier au fil du temps.

En 2012, le décret d'application ne s'est pas limité à augmenter le nombre de domaines d'action, il a également imposé que la « rémunération » soit présente dans les textes. Or, avant d'être obligatoire, ce domaine d'action était peu choisi par les parties impliquées dans les négociations¹⁵, en raison de l'obligation annuelle de négocier sur les salaires et du coût financier de dispositions sur la rémunération effective dans les accords d'égalité professionnelle. Une fois le domaine d'action devenu obligatoire, les entreprises se sont adaptées et respectent le dispositif dans 90 % des textes (tableau 3).

TABLEAU 3 – Présence du domaine d'action « rémunération » dans les textes selon les années

	2011	2012	2013	2014	2015	N
T. -300	33 %	33 %	86 %	93 %	87 %	140
T. 300+	44 %	43 %	78 %	92 %	91 %	142
Effectif	15	75	62	67	63	282

Lecture : en 2011, le domaine d'action « rémunération » est présent dans 33 % des textes des entreprises de moins de 300 salarié.es.
Champ : 282 textes négociés et signés entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+).
Source : données du projet Egapro.

Puisque la réforme de 2012 a permis le respect des nouvelles obligations, ne serait-il pas pertinent d'exiger des entreprises qu'elles développent l'ensemble des domaines d'action sans se limiter à un nombre minimal ? L'exemple précité de la rémunération montre en effet que les entreprises ont respecté l'obligation dès la mise en place du dispositif. Cependant, le contenu introduit par les signataires des textes invite à en relativiser l'impact. Comme nous le verrons *infra*, le respect de l'obligation n'est en effet pas synonyme de mesures à même de résorber les inégalités entre les femmes et les hommes.

L'obligation qu'ont les entreprises d'argumenter sur le contenu des textes en choisissant des domaines d'action particuliers exige que les parties impliquées dans la négociation décrivent les mesures pour mener à bien les changements : elles doivent donc fixer des objectifs de progression, déterminer des actions permettant de les atteindre et des indicateurs chiffrés permettant de les suivre. Ces trois éléments font l'objet d'une vérification par les contrôleurs de la Direccte lors de l'enregistrement du texte.

15. Indiqué dans 33 % des T. -300 et 44 % des T. 300+.

L'analyse menée sur notre échantillon montre que l'obligation de caractériser les démarches est assez largement respectée pour les objectifs et les actions, mais dans une moindre mesure pour les indicateurs. En effet, 84 % des T. -300 et 97 % des T. 300+ ont intégré au moins un objectif par domaine. L'introduction d'actions est également bien suivie par les entreprises, et ce quelle que soit leur taille¹⁶. En revanche, seuls 63 % des textes des T. -300 et 77 % des T. 300+ ont fixé un indicateur par domaine d'action. Or les indicateurs chiffrés constituent des éléments importants, car ils permettent de suivre les objectifs et les actions pendant la durée d'exécution du texte, d'évaluer leurs applications et peuvent servir de base dans une renégociation.

Un dispositif contraignant appliqué sous le contrôle bienveillant de l'administration

La lecture des informations relatives à la mise en œuvre des obligations concernant l'articulation des domaines d'action doit être réalisée à la lumière du contrôle exercé par l'administration. La sanction pécuniaire est la mesure principale du dispositif ayant une incidence sur la négociation. Cependant, cette sanction n'est pas immédiate et n'est que l'aboutissement d'une procédure initiée par les contrôleurs de la Direccte.

Les contrôleurs vérifient la présence ou non d'une réponse au dispositif législatif, puis se rapprochent des entreprises assujetties à l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle pour engager une discussion avec elles. Dès lors qu'un manquement aux obligations légales est constaté, il appartient à l'administration de prendre les mesures adaptées. Le législateur a prévu que l'employeur puisse être mis en demeure de remédier à la situation constatée dans un délai de six mois. Or les informations communiquées par l'administration de la Direccte Nouvelle-Aquitaine font état des limites du contrôle exercé puisque les contrôleurs ne disposent pas de fichiers à jour des entreprises assujetties à l'obligation de négocier. Ainsi, l'implantation de nouvelles entreprises ou les changements de seuil de 50 et 300 salarié-es ne leur sont pas immédiatement communiqués. De plus, les contrôleurs sont en nombre insuffisant. L'obligation d'être couvert par un accord ou un plan d'action et le délai de mise en demeure trouvent ainsi des limites dans leur application et remettent en cause l'efficacité du volet coercitif du dispositif.

Comme précisé, la période étudiée est particulière, car elle couvre le début de la mise en œuvre du dispositif. L'ensemble des obligations n'a pas pu être acquitté parfaitement les premières années. Cette situation avait été envisagée par l'administration, puisque l'instruction de la Direction générale du travail (DGT) de 2013 relative à la stratégie du contrôle de la mise en œuvre des obligations prévoyait un contrôle strict, mais également un plan d'action plus large offrant un « accès à des démarches d'appropriation et d'accompagnement ». Cette instruction avait également prévu que le contrôle soit d'abord réalisé auprès des entreprises de plus de 1 000 salarié-es, puis

16. 93 % des T. -300 et 94 % des T. 300+ ont introduit une action pour chaque domaine d'action choisi.

auprès de celles de plus de 300 salarié-es et, enfin, de celles de moins de 300 salarié-es, le tout étalé sur l'année 2013 et le début de l'année 2014. De telles directives ont pu avoir une incidence sur les négociations collectives lors des premières années du dispositif et ainsi engendrer des différences selon la taille des entreprises.

Cet accompagnement explique également que les décisions prises à la suite des contrôles ne soient pas toujours très contraignantes, car les contrôleurs doivent prendre en compte l'environnement spécifique de chaque entreprise¹⁷. Ainsi, lorsqu'il manque un seul objectif ou un seul indicateur dans un plan d'action qui devra être renégocié un an plus tard, le contrôle est moins pressant que lorsqu'il manque une action dans un accord collectif conclu pour une durée de trois ans. Précisons que si l'employeur peut modifier seul un plan d'action, modifier un accord collectif nécessite l'information et la consultation des représentants des salarié-es avant qu'une nouvelle renégociation ait lieu.

Les contrôleurs ne font pas que sanctionner le non-respect des règles, ils exercent aussi un pouvoir discrétionnaire pour laisser le temps aux partenaires sociaux de réviser leur texte. Comme l'indiquent les instructions de la DGT, la Direccte a également pour mission d'accompagner les entreprises vers la mise en œuvre de textes qui traitent de l'égalité professionnelle.

Le dispositif juridique établi par le législateur a donc permis de stimuler la négociation entre les parties en offrant un cadre propice à la mise en place de dispositions visant à résorber les inégalités professionnelles. Les mesures adoptées par les partenaires sociaux sont élaborées de telle façon qu'elles traduisent leur engagement dans la thématique.

Un engagement paralysé par des prescriptions législatives

Les textes sur l'égalité professionnelle visent à mettre en scène l'engagement des partenaires sociaux par une représentation articulée de mesures spécifiques. Alors que cet engagement s'inscrit dans un dispositif juridique qui structure son articulation, étudier les actions, véritable cœur des textes, permet d'apprécier leur contenu sans se limiter à l'observation du respect des contraintes juridiques.

Le choix des domaines : un exercice réalisé entre la contrainte et le conformisme

Le choix des domaines d'action, selon la nature juridique et la taille des entreprises, constitue le premier élément permettant de déterminer les différents axes d'engagement inscrits dans les textes sur l'égalité professionnelle.

17. Comme cela a été confirmé lors de l'entretien avec le contrôleur de la Direccte Gironde le 17 octobre 2017.

Malgré l'opportunité de choix laissée aux négociateurs entre huit domaines d'action (avec l'obligation d'intégrer la rémunération), l'analyse des textes montre une convergence vers quatre domaines principaux : embauche, rémunération, formation et articulation¹⁸, présents dans plus de la moitié des textes des deux échantillons¹⁹. Les négociations s'orientent donc vers des axes d'intervention considérés comme prioritaires, soulignés également par le rapport du CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (2014) qui mentionne les mêmes thématiques.

Le domaine d'action « embauche » est le plus fréquent dans les deux échantillons. Les actions sont souvent conçues de sorte à prendre la forme d'une externalisation des responsabilités en matière de recrutement. Il s'agit de sensibiliser aux enjeux de mixité les partenaires extérieurs, tels que les agences d'intérim ou les établissements scolaires, pour qu'ils proposent d'eux-mêmes une « mixité » dans les candidatures²⁰.

Dans les domaines « embauche », « rémunération » et « formation », les actions se caractérisent souvent par une simple formalisation des pratiques déjà présentes dans l'entreprise ou par des rappels du droit existant, dont l'adoption est simple et à faible coût, telles la formulation d'offres d'emploi avec l'en-tête « Recherche femme/homme » ou l'instauration d'un entretien annuel d'évaluation des formations suivies par les salarié-es.

La différence la plus nette concerne la fréquence de choix du domaine « articulation », avec un écart de 30 points entre les entreprises les plus grandes et les plus petites (tableau 4), et une fréquence plus élevée dans les accords que dans les plans d'action dans l'ensemble des textes. Les plus grandes entreprises affichent la volonté de mettre en avant l'articulation des temps de vie, dont les mesures (comme les dispositifs de télétravail et de formation en e-learning) sont potentiellement plus innovantes. Cette tendance s'explique par leur dotation importante en matière de personnel de ressources humaines, de compétences juridiques et de moyens financiers, leur permettant d'aboutir à des accords plus structurés que les petites entreprises.

Si l'obligation juridique invite à intervenir parmi neuf domaines d'action, les textes illustrent une tendance à marginaliser certains d'entre eux, plus complexes à traiter et dont les mesures à adopter risquent d'être particulièrement onéreuses.

On peut ainsi repérer un sous-ensemble de thématiques dont le choix demeure marginal. Il en va ainsi des domaines d'action « qualification » et « classification », thématiques relativement proches, absentes des textes analysés dans plus de 95 % des cas. Ce constat doit toutefois être relativisé, car la classification professionnelle des salarié-es est un sujet abordé dans le cadre de négociations de branche laissant peu de marge de manœuvre aux entreprises.

18. L'« articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale » est la dénomination précise du domaine d'action prenant en compte les temps de vie des salarié-es, mais par facilité d'usage, nous utiliserons le terme « articulation » dans notre développement.

19. Une exception concerne le domaine « articulation » qui n'est choisi qu'à hauteur de 45 % parmi les plans des T. –300.

20. Les rhétoriques le plus souvent mobilisées indiquent des difficultés à trouver, même au sein des établissements scolaires ou parmi les intérimaires, des candidats du sexe sous-représenté pour certains postes.

TABLEAU 4 – Présence des domaines d'action par type de texte

Domaines	En %					
	T*. -300	T. 300+	P*. -300	A*. -300	P. 300+	A. 300+
Embauche	81	87	78	85	94	84
Formation	59	72	55	65	80	69
Promotion	34	55	21	50	40	60
Qualification	6	1	8	5	3	0
Classification	4	6	1	8	11	4
Conditions de travail	26	20	33	20	17	21
Rémunération	76	67	88	73	66	67
Articulation	51	81	45	58	74	83
Nombre de textes	140	142	74	66	35	107

* T. : texte, P. : plan, A. : accord.

Lecture : le domaine d'action « embauche » est présent dans 78 % des plans d'action des entreprises de moins de 300 salarié-es.

Champ : 282 textes négociés et signés entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+).

Source : données du projet Egapro.

La juxtaposition des thématiques proposées dans le dispositif sur l'égalité professionnelle avec d'autres thèmes de négociation obligatoire est un élément à prendre en compte. En effet, cette multiplication de négociations sur des thèmes similaires peut constituer un frein à l'engagement des acteurs de la négociation, amenés à traiter d'un même sujet à plusieurs reprises dans le cadre de négociations différentes imposées par le législateur. Il y a donc un risque de « boulimie bureaucratique », émanant de la volonté du législateur de structurer les thématiques au sein des différentes négociations, sans trop se soucier des répétitions des mêmes sujets, même abordés selon des perspectives différentes. C'est le cas du domaine obligatoire de la rémunération, dont le faible développement au sein des textes peut être la conséquence de son traitement dans une autre négociation, celle sur les salaires.

La volonté du législateur de lancer une négociation transversale sur plusieurs thématiques en obligeant les acteurs à négocier, par exemple, sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail risque également d'avoir un effet inverse et de limiter l'engagement sur la thématique de l'égalité, « noyée » dans d'autres sujets.

Cette incitation institutionnelle à négocier en cumulant les thématiques obligatoires a également une incidence sur la forme et sur la pertinence des mesures adoptées par les signataires. Certains domaines sont marginalisés, et les mesures adoptées ne font que formaliser des pratiques déjà appliquées dans l'entreprise (cf. *supra*) ou rappeler le droit existant. Les textes mentionnent tout élément en lien avec la thématique, mais n'élaborent pas nécessairement une stratégie qui permettrait de faire évoluer la situation.

L'éventail des domaines énoncés par la loi n'exclut pas la possibilité de développer d'autres thématiques lors des négociations, comme celles liées au secteur d'activité. Toutefois, le cadre imposé aux négociateurs réduit le recours à cette option. Seulement 6,3 % des textes adoptent des mesures dans des domaines d'action non déjà listés par le législateur, ils sont alors souvent liés à la sensibilisation ou à la prévention du harcèlement sexuel au travail.

La structure de l'engagement : un cadre précis pour des mesures souvent de façade

L'articulation tripartite des domaines d'action fixée par le législateur (objectifs, actions et indicateurs) contribue également aux différentes formes d'engagement exprimées dans les textes. Deux domaines d'action sont à cet égard particulièrement intéressants : la « rémunération » et l'« articulation ». Le premier en raison de l'obligation d'aborder cette thématique depuis la réforme de décembre 2012 et de son rôle dans la constitution des inégalités et des discriminations salariales. Le second du fait de son rayon d'action particulièrement étendu qui permet de réduire les inégalités entre les femmes et les hommes tout en développant une politique d'égalité en faveur de l'ensemble des salarié·es.

Afin de fixer une orientation aux mesures prises dans chaque domaine d'action, le législateur a exigé la présence d'au moins un objectif. Cela se traduit fréquemment par le choix de plusieurs objectifs, généraux ou difficilement identifiables. La multiplication des objectifs fixés par domaine d'action témoigne de la volonté des acteurs de la négociation de s'engager explicitement dans une diversité d'axes d'intervention. Dans le domaine « rémunération », peu d'objectifs sont généralement fixés puisque le nombre moyen y dépasse de peu l'unité obligatoire (1,35). À l'opposé, le domaine « articulation » se rapproche d'une moyenne de deux objectifs. Cette différence s'explique par la divergence des finalités et de leurs spécificités. Alors que les objectifs en matière de rémunération sont concentrés sur la résorption des écarts salariaux, les visées en matière d'articulation des temps de vie sont plus diverses et prennent en compte le temps partiel, les congés parentaux ou encore l'organisation des réunions de travail.

Une fois les objectifs de chaque domaine fixés, le dispositif juridique exige qu'une ou plusieurs actions précisent les moyens de les atteindre. Elles constituent l'élément central de l'articulation du dispositif, car elles représentent les formes concrètes d'engagement exprimées dans les textes. Leur nombre souligne le niveau d'intérêt et de mobilisation des partenaires sociaux pour une thématique particulière, et leur contenu permet d'apprécier les moyens humains, techniques et financiers mis en œuvre pour les appliquer et ainsi faire évoluer la situation dans l'entreprise. Les actions sont en moyenne plus nombreuses que les objectifs, mais le manque de précision de certaines mesures se traduit par une fusion de la description des objectifs et des actions.

Dans la plupart des domaines, on compte en moyenne entre 2,5 et un peu plus de 3 actions avec, une nouvelle fois, un écart entre les domaines « rémunération » et « articulation » (tableau 5). C'est dans le domaine « rémunération » qu'il y a en moyenne le moins d'actions dans les différentes catégories de textes, particulièrement dans les T. 300+ où les plans d'action comprennent moins de deux actions. Dans le domaine « articulation », il y a en moyenne plus d'actions (4,5) dans les T. 300+, la variété des actions témoignant d'une plus grande innovation. Certains domaines sont choisis et argumentés au minimum pour se conformer à l'obligation légale, alors que

TABLEAU 5 – Nombre moyen d'actions pour les domaines d'action « rémunération »
et « articulation » selon le type de texte

Domaines d'action	T*. -300	T. 300+	P*. -300	A*. -300	P. 300+	A. 300+
Rémunération	2	2,1	2	2,1	1,8	2,2
Articulation	3,2	4,5	3,2	3,1	3,5	4,7
Nombre de textes	140	142	74	66	35	107

* T. : texte, P. : plan, A. : accord.

Lecture : on compte en moyenne deux actions pour le domaine « rémunération » pour les entreprises de moins de 300 salarié-es.

Champ : 282 textes négociés et signés entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+).

Source : données du projet Egapro.

d'autres font l'objet d'un descriptif détaillé. La polarisation entre les domaines « rémunération » et « articulation » montre une structuration différente des actions selon qu'elles sont imposées par le législateur ou qu'elles résultent de la libre expression des négociateurs. Si les textes suivent l'obligation de s'impliquer dans la « rémunération », dans la plupart des cas, ce respect ne se traduit pas par un effort notable dans l'engagement. *A contrario*, le domaine « articulation », bien que moins fréquemment choisi, est plus travaillé et présente plus de mesures susceptibles d'avoir des effets concrets sur la vie de l'entreprise.

Le législateur exige également que l'entreprise se dote d'indicateurs chiffrés pour suivre les objectifs et les actions dans les textes, et pour détailler, par des objectifs chiffrés et des procédures de suivi, comment sera évaluée l'efficacité des mesures souscrites. L'analyse des données fait état d'un nombre réduit d'indicateurs par rapport au volume des actions.

C'est de nouveau dans le domaine d'action « rémunération » que les moyennes sont les plus basses et dans celui de l'« articulation » qu'elles sont les plus élevées. Au sein de la thématique « rémunération », les indicateurs ne sont présents que dans 60 % des textes. Un tel constat confirme que l'engagement dans ce domaine obligatoire est limité : les mesures n'y sont pas articulées de façon concrète, mais semblent seulement répondre aux injonctions législatives.

La faible présence d'indicateurs au sein des textes souligne les difficultés que rencontrent les acteurs de la négociation à prévoir et à instituer des formes d'évaluation et de contrôle des mesures souscrites. La présence plus fréquente d'indicateurs parmi les T. 300+ confirme toutefois la meilleure articulation des mesures formulées par les entreprises ayant, du fait de leur grande taille, une organisation plus structurée. Ces résultats sont comparables à ceux du rapport pour la Direccte Alsace (BUCHER *et al.*, 2015), qui pointait également le manque d'indicateurs associés aux domaines d'action²¹.

21. Le nombre moyen d'actions par domaine y est néanmoins différent : 1,7 pour la rémunération (contre environ 2 dans nos deux échantillons) et 2,8 pour l'articulation (BUCHER *et al.* 2015, p. 30), ce qui est sensiblement moins que les chiffres calculés en Aquitaine (3,2 parmi les T. -300 et 4,5 dans les T. 300+).

L'obligation introduite par le législateur pour obtenir une structuration « modèle » des textes a été largement suivie (à l'exception, donc, des indicateurs et des difficultés qu'ils posent), mais n'a rien prévu quant au contenu des mesures, qui demeure hors de portée des contrôles.

Les actions, cœur de l'engagement ou coquilles vides ?

L'action est l'élément clé du dispositif dont l'analyse permet d'apprécier les modalités d'engagement exprimées dans les textes pour atteindre les objectifs fixés dans chaque domaine d'action. Nous avons donc établi une typologie²² (encadré 2) pour détailler la forme, le contenu, les destinataires et les personnes chargées de la mise en œuvre des 2 986 actions dénombrées²³. Cette typologie vise à différencier les formes d'engagement détaillées dans les actions afin d'indiquer les modalités d'intervention au sein des entreprises en proposant des étiquettes qui font référence à un répertoire d'actions ayant des éléments en commun.

La répartition des actions selon notre typologie (tableau 6) révèle de manière flagrante que les actions « non descriptives » (28 % du total) sont plus fréquemment formulées que celles relatives à l'« aménagement » (24 %) et à la « proportionnalité » (16 %).

TABLEAU 6 – Nombre et part des actions selon la typologie établie

Type d'action	Effectif	Part (%)
Non descriptive	840	28
Aménagement	708	24
Évaluation	318	11
Information/communication	283	9
Proportionnalité	485	16
Sensibilisation	352	12
Total	2 986	100

Lecture : sur les 2 986 actions recensées, 840, soit 28 %, sont des actions non descriptives.

Champ : 2 986 actions contenues dans les 282 textes négociés et signés entre 2011 et 2015 dans l'ancienne région Aquitaine (140 pour les T. -300 et 142 pour les T. 300+).

Source : données du projet Egapro.

22. Cette typologie des actions se différencie en partie de celle réalisée par les auteurs du rapport pour la Direccte Alsace (BUCHER *et al.*, 2015), qui est également constituée de six classes d'actions dont une résiduelle (« autres »). Les différences se situent dans la définition des actions les plus concrètes. Alors que nous parlons de « sensibilisation/ accompagnement » et d'« aménagement », les auteurs font référence à l'« augmentation de l'offre » et à l'« incitation ». Une autre divergence réside dans la définition des actions « non descriptives » : alors que nous avons établi des critères pour les isoler dès le départ tout en essayant de minimiser l'appréciation subjective, le rapport pour la Direccte Alsace présente des indicateurs subjectifs relatifs à la cohérence pour évaluer les engagements « d'une part sur la présence de modalités concrètes de mise en œuvre, d'autre part sur la cohérence entre l'action, l'objectif assigné et l'indicateur de suivi retenu et sur la pertinence globale de l'action » (BUCHER *et al.* 2015, p. 3).

23. Nous avons recensé 2 986 actions réparties au sein de quatre domaines d'action principaux, représentant 80 % de l'ensemble des actions : « embauche » (26 %), « articulation » (24 %), « formation » (17 %) et « rémunération » (14 %).

ENCADRÉ 2

Typologie du contenu des actions

1. Information

Actions présentant des informations factuelles avec ou non des destinataires explicites.

Exemples : réalisation d'affiches, campagnes de promotion et de publicité, journées de sensibilisation, etc.

2. Évaluation

Actions proposant une analyse chiffrée de l'entreprise pour identifier et/ou évaluer une problématique ou mener une investigation.

Exemples : réalisation d'enquêtes, rapports, bases de données, diagnostics, etc.

3. Sensibilisation

Actions détaillant la façon dont l'entreprise prévoit de sensibiliser et/ou d'accompagner les salarié-es sur une thématique, une problématique ou dans l'application ou le suivi d'une procédure ou d'une règle.

Exemples : relations entre acteurs, parcours d'intégration et incitation à participer à une formation spécifique, parrainage, etc.

4. Aménagement

Actions dont le contenu indique une modification, une possibilité supplémentaire, un changement dans les conditions de travail.

Exemples : journées enfant malade, réduction de la pénibilité, pas de réunions tardives, etc.

5. Proportionnalité

Actions dont le contenu décrit les modalités d'accès ou de mise en œuvre de mesures et précise les critères à appliquer.

Exemples : au moins un homme/une femme auditionné-e pour chaque poste, etc.

6. Non descriptive

Actions n'ayant pas de contenu articulé, ne présentant pas d'objet clair ni de plan d'application. Rédigées de manière floue ou se contentant d'énoncer des règles de droit.

Exemples : « Diversifier les sources de recrutement », « Maintenir un lien avec le référent Pôle emploi », « Porter une attention particulière à la situation des familles monoparentales », etc.

Cette typologie permet d'apprécier les modalités de l'engagement dans les différents domaines. La catégorie d'action « non descriptive » met en exergue les mesures dont le contenu n'est ni articulé ni vraiment identifiable. Une forte proportion d'actions « non descriptives » signale un texte faiblement incitatif et dont il est possible de douter de l'efficacité.

Ce type de textes ressemble fréquemment à des « coquilles vides » (CHARPENEL *et al.*, 2017 ; HOQUE, NOON, 2004). S'il est difficile d'apprécier précisément l'ampleur du phénomène au sein de textes si hétérogènes, la forte fréquence d'actions non descriptives est le symptôme du manque de caractère concret d'un texte. Plus de la moitié des actions formulées dans 16,7 % de l'ensemble des textes sont « non descriptives », ce qui illustre les difficultés à atteindre l'objectif de « mesures concrètes pour faire évoluer la situation », comme cela est énoncé par la communication gouvernementale. Les actions « non descriptives » demeurent plus nombreuses parmi les textes des plus petites entreprises (26,6 % contre seulement 7 % pour les grandes), ce qui est le signe de leurs difficultés à élaborer des mesures concrètes, comme le confirme la faible présence des actions classées comme « aménagement » dans ces mêmes petites entreprises (16 % dans les T. -300 et 29 % parmi les T. 300+).

La répartition par types d'action permet d'apprécier les modalités d'engagement de chaque domaine d'action. Ainsi, le domaine « articulation » se distingue par la forte part d'actions ayant un caractère concret, en particulier du type « aménagement » (50 %), et par la part d'actions « non descriptives » la plus faible de tous les domaines (15 %). La question de l'articulation des temps de vie est en effet une thématique sensible pour l'ensemble des salarié-es, et particulièrement pour les chargé-es de famille pour lesquel-les cela constitue un facteur important dans leur perception du bien-être au travail (HOBSON, 2013).

Dans le domaine « rémunération », les actions d'« évaluation » sont présentes dans un tiers des cas (34 %) tandis que celles qualifiées de « non descriptives » représentent un autre tiers (32 %). Dans ce domaine obligatoire, les actions d'« évaluation », qui mobilisent les chiffres de l'entreprise (issus du rapport de situation comparée ou de la base de données économiques et sociales), sont fréquentes, car elles ont pour objectif de clarifier les modalités de rémunération et de déterminer des critères d'évolution des salaires. Les nombreuses actions « non descriptives » confirment, quant à elles, les difficultés rencontrées par les acteurs de la négociation pour rédiger des diagnostics chiffrés sur la situation de l'entreprise. Encore une fois, le domaine imposé par le législateur apparaît comme le moins articulé, ce qui est peut-être le signe d'une résistance des acteurs à consacrer des efforts au-delà du seul respect formel de l'obligation ou de la volonté de ne pas communiquer clairement sur cette question.

La présence d'un investissement financier de l'entreprise est un autre élément clé pour attester de la volonté d'accomplissement d'un engagement. L'investissement financier permet le suivi des actions, mais l'information relative au budget consacré à l'application des mesures concerne seulement 3 % des actions analysées. Cela peut être le signe d'une absence de volonté des employeurs de s'engager sur des mesures chiffrées financièrement.

Cette constatation est dans la lignée de ce que nous avons observé de manière générale, c'est-à-dire une réticence de la part des acteurs de la négociation à s'engager à fournir des indications concrètes et chiffrées concernant l'adoption et le suivi des actions. La relative fragilité de l'engagement se traduit aussi dans la tendance à répéter les mêmes mesures lors des renégociations des textes. Nous avons ainsi analysé deux

textes issus d'une même entreprise et de deux négociations successives ; nous avons compté les répétitions et quantifié les « soupçons de copier-coller »²⁴ afin d'évaluer l'ampleur de la pratique qui consiste à négocier dans l'objectif du seul respect formel des obligations et à prendre des engagements de « façade » sans réel objectif de progression. De fait, un tiers des entreprises ayant renégocié présentent des textes avec une structure, des domaines d'action et un nombre d'éléments qui sont, dans la majorité des cas, très semblables, voire identiques, aux versions antérieures.

Les éléments mis en lumière montrent comment l'engagement exprimé dans les textes est souvent plus orienté vers le respect formel des obligations et présente donc de nombreuses limites quant à sa capacité d'articuler des mesures claires dans une optique de continuité et de progression.



Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes sont enracinées dans le quotidien des entreprises (MARUANI, 1998) et ne peuvent se résorber, ou s'atténuer, que si les engagements sont pris et tenus de façon continue. Parce qu'évaluer et suivre les dysfonctionnements en respectant les périodes de couverture des textes n'est pas chose aisée, s'intéresser à la logique diachronique de l'engagement exprimé dans ces derniers permet d'évaluer l'efficacité des actions formulées et de relever l'existence d'une politique de progression. Cette analyse, menée ici sur cinq années, a permis de mettre en exergue certains éléments.

D'abord, le fait que de nombreux textes renégociés ne fassent aucune référence aux mesures précédemment souscrites démontre l'absence de continuité dans les renégociations. Ensuite, la confrontation de textes successifs fait apparaître des contenus identiques dans le choix des domaines d'action ou des mesures permettant d'articuler leur contenu. D'où une interrogation sur la qualité de la négociation, qui ressemble plus à un respect formel des obligations qu'à un engagement concret en faveur de l'égalité professionnelle. Enfin, l'absence de suivi des indicateurs et des références aux axes et aux mesures précédemment souscrites suggère une absence de prise en compte des textes précédents. Ce manque d'indications sur les engagements pris par le passé dans les textes renégociés laisse penser que les engagements sont purement formels, sans logique de progression ni de suivi des actions (FREYSSINET, 2010).

L'analyse des textes renégociés montre par ailleurs comment les interventions législatives sur la thématique de l'égalité professionnelle ont eu pour effet d'augmenter la négociation, qui demeure toutefois superficielle et conformiste et qui témoigne rarement d'un véritable effort dans la co-construction entre partenaires sociaux d'une dynamique

24. Nous avons pris en compte les domaines d'action et le nombre total d'objectifs, d'actions et d'indicateurs dans l'ensemble des domaines choisis. Après avoir effectué une confrontation des textes de la même entreprise, nous avons calculé un indice de « similitude » compris entre 1 et 10 indiquant un soupçon de « copier-coller » à partir des correspondances et des écarts entre les textes. Nous parlons de « soupçon », car seule une confrontation intégrale du contenu des textes, hors de notre portée, aurait pu expliciter le degré effectif de « copier-coller ».

de progression dans la réduction des inégalités. Or, de ce point de vue, un changement ne pourra être effectif qu'à la condition de concentrer les efforts, et donc les contrôles, sur le contenu des textes plutôt que sur le respect formel de l'obligation. Cela ne pourra se faire sans une démarche de suivi, ponctuel et chiffré, qui serait un levier pour élaborer des mesures spécifiques, et non se contenter d'engagements sur « papier ».

Les interventions législatives successives n'ont pas permis jusqu'à présent d'obtenir les résultats escomptés : la contrainte demeure insuffisante (un grand nombre d'entreprises ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action), les textes signés demeurent très formels, et le suivi des mesures, précaire. La multiplication des obligations sur une thématique pourrait avoir pour effet pervers de conduire les acteurs de la négociation à se concentrer sur le seul respect des critères juridiques. Les potentielles réductions des inégalités paraissent donc limitées par un dispositif dépourvu d'obligations de résultat. C'est la raison pour laquelle le législateur est intervenu dans le cadre de la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 pour instituer une obligation de résultat concernant les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. La loi oblige désormais les entreprises à publier, sous peine de se voir appliquer une sanction financière, un index sur les écarts de salaire et prévoit la mise en place de mesures de correction et de rattrapage salarial en appliquant le dispositif de négociation sur l'égalité professionnelle. Les entreprises sont contraintes d'obtenir et de publier cet index au risque de « dégrader » leur image. Dès lors qu'il existe des écarts de rémunération persistants, l'entreprise a l'obligation de les résorber par la négociation sur l'égalité professionnelle, qui devient un outil de mise en œuvre de cette nouvelle obligation. Cette nouvelle obligation de résultat devrait donc inciter les entreprises à négocier et à permettre ainsi de produire des accords ou des plans d'action adaptés au contexte spécifique de chaque entreprise, petite ou grande.

BIBLIOGRAPHIE

AMINTAS A., JUNTER A. (2009), « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, n° 47, pp. 103-122.

BRUNET S., DUMAS M. (2012), « Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes », *Les Études du Conseil, économique, social et environnemental*, n° 7.

BUCHER A., FORTÉ M., GARAT T., MOIZARD N., TERRAZ I., TOURNADRE F. (2015), *Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : avancées, résistances et conditions de développement*, rapport de recherche pour la Direccte Alsace, université de Strasbourg.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (2012), *Égalité entre hommes et femmes et travail décent. Conventions et recommandations clés de l'OIT pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes. 2012*, Genève, Organisation internationale du travail.

CHARPENEL M., DEMILLY H., POCHIC S. (2017), « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, pp. 143-147.

COMMAILLE J. (2001), « Les injonctions contradictoires des politiques publiques à l'égard des femmes », in Laufer J., Marry C., Maruani M. (dir.), *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 129-148.

COMMAILLE J., DURAN P. (2009), « Pour une sociologie politique du droit : présentation », *L'Année sociologique*, vol.° 59, pp. 11-28.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013*, rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Paris.

CRISTOFALO P. (2014), « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, pp. 133-146.

DAUPHIN S. (2011), « Action publique et rapports de genre », in Milewski F., Périer H. (dir.), *Les Discriminations entre les femmes et les hommes*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 313-341.

DELPEUCH T., DUMOULIN L., GALEMBERT C. (DE) (2014), *Sociologie du droit et de la justice*, Paris, Armand Colin.

DIRECCTE PACA (2013), « Analyse d'une sélection d'accords et de plans d'action d'entreprise signés en Provence-Alpes-Côte d'Azur sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : des accords conformes mais perfectibles », *Théma*, n° 36.

DUGUÉ B. (2005), *Le Travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.

FREYSSINET J. (2010), « Les négociations collectives et les politiques publiques face aux "conséquences sociales" de la crise économique », *Revue de l'OFCE*, n° 115, pp. 81-120.

GROUX G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », *Négociations*, n° 3, pp. 57-70.

HASSENTEUFEL P. (2011), *Sociologie politique : l'action publique*, 2^e éd. revue et enrichie, Paris, Armand Colin.

HOBSON B. (ed.) (2013), *Worklife Balance: The Agency and Capabilities Gap*, Oxford, Oxford University Press.

HOQUE K., NOON M. (2004), "Equal Opportunities Policy and Practice in Britain: Evaluating the 'Empty Shell' Hypothesis", *Work, Employment and Society*, vol. 18, n° 3, pp. 481-506.

JOBERT B., MULLER P. (1987), *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*, Paris, Presses universitaires de France.

JUNTER A. (2004), « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit du travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 12, pp. 191-202.

JUNTER-LOISEAU A. (1996), *L'Égalité professionnelle dans la négociation collective*, rapport pour la Fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

LANQUETIN M.-T. (2017), « Du droit européen au droit français : comment parvenir à l'égalité en fait et en droit ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, pp. 137-141.

- LANQUETIN M.-T., LETABLIER M.-T., PÉRIVIER H. (2004), « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE*, n° 90, pp. 461-488.
- LASCOUMES P., LE BOURHIS J.-P. (1996), « Des “passe-droits” aux passes du droit. La mise en œuvre socio-juridique de l'action publique », *Droit et Société*, n° 32, pp. 51-73.
- LAUFER J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 21, pp. 29-54.
- LAUFER J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- LAUFER J., SILVERA R. (2005), *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse. Projet TIMETIS, l'égalité hommes/femmes dans la vie personnelle et professionnelle*, Montreuil, Émergences.
- LAUFER J., SILVERA R. (2017), « Controverse. Des lois à la négociation... Quoi de neuf pour l'égalité professionnelle ? Présentation », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, pp. 129-132.
- LE QUENTREC Y., BACOU M. (2017), « La négociation collective de l'égalité professionnelle : une mise en œuvre sous tensions », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, pp. 149-153.
- MARUANI M. (dir.) (1998), *Les Nouvelles Frontières de l'inégalité : hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte.
- MARUANI M. (dir.) (2013), *Travail et genre dans le monde, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- MIAS A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, pp. 41-53.
- MILEWSKI F., SÉNAC R. (2014), « L'égalité femmes-hommes. Un défi européen au croisement de l'économique, du juridique et du politique », *Revue de l'OFCE*, n° 134, pp. 201-213.
- MINÉ M. (2017), « La négociation de l'égalité à l'épreuve des réformes du Code du travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, pp. 133-136.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (2018), *La Négociation collective en 2017. Édition 2018*, Paris, ministère du Travail.
- PADIOLEAU J.-G. (1982), *L'État au concret*, Paris, Presses universitaires de France.
- PFEFFERKORN R. (2002), « Les politiques publiques et la question de l'égalité hommes-femmes. Le cas de la France », *Cahiers du genre*, n° 32, pp. 87-109.
- RABIER M. (2009), « Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006 », in Ministère du Travail, *La Négociation collective en 2008*, Paris, ministère du Travail, pp. 423-459.
- SANTORO G. (2016), « Réflexions sur l'efficacité du droit de la négociation collective sur l'égalité hommes-femmes », *Droit social*, n° 1, pp. 49-57.
- SILVERA R. (2006), « Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme », *Mouvements*, n° 43, pp. 23-29.
- WELLER J.-M. (2007), « La disparition des bœufs du père Verdon. Travail administratif ordinaire et statut de la qualification », *Droit et Société*, n° 67, pp. 713-735.

Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre

Marie Benedetto-Meyer*, Anca Boboc**

Au-delà des discours, que signifie concrètement mettre en œuvre la « transformation digitale », termes couramment utilisés dans le langage managérial, au sein d'une entreprise ? Nous proposons des éléments de réponse à partir du cas d'une multinationale ayant fait de la digitalisation un axe stratégique et de communication fort. Nous y avons interrogé une quinzaine d'acteurs en charge de la digitalisation, dits « acteurs relais » (« ambassadeurs », « diffuseurs du numérique », etc.), ainsi qu'une quinzaine de managers de proximité opérationnels. Notre analyse permet d'identifier différents registres discursifs utilisés par ces acteurs, qui révèlent des représentations du numérique, mais aussi des modes d'action différents. La transformation digitale est ainsi une affaire tour à tour d'état d'esprit, de familiarisation avec les outils ou d'évolution de pratiques de travail. Chez les managers de proximité, la digitalisation est avant tout un moyen d'atteindre des objectifs managériaux et s'inscrit dans les logiques productives existantes. En analysant la manière dont ces registres discursifs s'articulent et se traduisent dans des actions concrètes, et comment ils sont parfois utilisés de façon à légitimer le rôle des différents acteurs impliqués, nous montrons, pour autant, que l'absence de sens partagé, de reconnaissance et de régulation organisationnelle autour de la digitalisation donne lieu à des tensions, voire à un risque d'usure des acteurs et de leur capacité à construire de la continuité et du sens autour d'une injonction finalement floue et peu ancrée dans l'organisation.

Les termes *digital*, *digitalisation* ou *transformation digitale*¹ ont envahi le vocabulaire managérial depuis le milieu des années 2010, se substituant peu à peu au terme français *numérique* (UGHETTO, 2018), sans pour autant que soit proposée une

* Université de technologie de Troyes ; marie.benedetto_meyer@utt.fr

** Orange Labs - SENSE ; anca.boboc@orange.com

1. Tout au long de cet article, les termes *transformation digitale* et *digitalisation* sont repris du langage managérial.

définition bien précise de ces expressions. Dans son ouvrage consacré à ce sujet, Aurélie DUDÉZERT (2018) concède que « les tenants et les aboutissants de cette transformation digitale sont encore assez mal définis » (p. 13), expliquant simplement qu'elle recouvre « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son *business model* ». La digitalisation évoque ainsi des mutations macro-économiques majeures liées à l'automatisation, au bouleversement des frontières et des modes de régulation de secteurs d'activité comme la distribution, l'hôtellerie ou le transport, donnant naissance à un « capitalisme de plateforme » (ABDELNOUR, BERNARD, 2018) et interrogeant la porosité entre le travail et la consommation (CARDON, CASILLI, 2015).

À l'échelle de l'entreprise, la notion de transformation digitale est non seulement utilisée en référence à ces mutations larges (qui génèrent des interrogations fortes sur l'emploi et l'avenir de certaines activités), mais renvoie aussi, plus simplement, à l'introduction d'outils numériques dans l'activité de travail (nouveaux équipements comme les smartphones, tablettes, outils de communication instantanée, applications permettant le partage de documents, de vidéos, d'agendas, etc.). En ce sens, la digitalisation s'inscrit dans la lignée des transformations entamées depuis les débuts de l'informatisation dans les années 1990 et l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les années 2000, faisant évoluer les activités et les modes de coordination au travail (BENEDETTO-MEYER, 2017 ; KLEIN, RATIER, 2012 ; SAINT-LAURENT KOGAN, METZGER, 2007). Les recherches sociologiques ont bien montré, depuis près de vingt ans, les effets ambivalents des TIC en termes de rationalisation, de contrôle ou d'automatisation (DURAND, 2004 ; SEGRESTIN, 2004 ; ROSANVALLON, 2011). La transformation digitale prolonge et renouvelle ces débats. Porté par un discours promettant l'émergence de nouvelles formes organisationnelles fondées sur l'autonomie, remettant en cause les modes de fonctionnement bureaucratiques au profit d'organisations plus « horizontales », plus souples, s'appuyant sur le décroisement et le fonctionnement collaboratif (UGHETTO, 2018), le numérique se présente aussi, selon certains, comme une sorte de nouveau « cheval de Troie » (JEMINE, 2017) justifiant, dans les faits, restructurations, déqualification, perte de sens et automatisation (PETIT, 2016 ; GABORIEAU, 2012). Cette vision prolonge l'idée selon laquelle la technologie est le résultat d'un processus modelé par des idéologies et des rapports de force, dans lequel le discours managérial sur le progrès serait, d'une certaine manière, une opération de communication (NOBLE, 1995) et permettrait de légitimer des changements organisationnels de grande ampleur au nom d'une nécessaire « modernisation ».

La question que nous posons ici ne porte pas directement sur les « effets » de cette transformation digitale ni sur les intentions stratégiques qui poussent les directions à en faire un sujet central. Nous nous intéressons davantage à la manière dont les mutations sont présentées et accompagnées auprès des salariés, dans un contexte à la fois d'omniprésence de ce terme et d'imprécision sur ce qu'il recouvre, d'articulation

entre enjeux macro- et micro-économiques et de discours contradictoires sur les effets des technologies en matière d'emploi, de qualifications et d'organisation du travail.

Notre attention s'est portée sur les acteurs de terrain qui sont censés accompagner la digitalisation, c'est-à-dire former, informer, suivre ou évaluer les salariés aux prises avec de nouveaux outils numériques. L'hypothèse que nous avons formulée est qu'en l'absence d'une définition claire de ce que recouvre la digitalisation, ces acteurs que nous avons qualifiés de « relais » de ces transformations (managers, chefs de projets ou cadres venant de tout type de direction – formation, ressources humaines [RH], recherche et développement, marketing, finance, etc.) inventent les contours des changements selon leur position, leur légitimité, leurs dispositions, la fluctuation de leur activité, leurs souhaits d'évolution professionnelle, dans un mélange d'adhésion aux règles du jeu et de discours critique sur le manque de moyens, de soutien et de régulation pour mettre en œuvre ces transformations. Dans un contexte d'incertitude forte, ils cherchent à se conformer aux attentes de l'entreprise, sans qu'on puisse lire dans leur attitude ni une croyance aveugle dans le progrès technique ni la manifestation d'un intérêt stratégique bien compris ; ce faisant, ils réalisent au fond le « travail d'organisation » (DE TERSSAC, 2002) nécessaire pour rendre concret un discours flou et abstrait.

Nous ne cherchons donc pas ici à comprendre comment se fabriquent les modes et les discours managériaux, mais davantage leur réception par ceux qui sont en charge de les mettre en œuvre sans parfois véritablement en connaître les orientations stratégiques. On interroge ici le mécanisme par lequel ces acteurs dits « relais » incarnent ce discours, leur degré d'adhésion aux injonctions de la direction, leur manière de s'approprier ces différents éléments en fonction de leurs propres enjeux et ressources, et les modes d'action mis en œuvre.

Pour cela, mobilisant les résultats d'une enquête qualitative (encadré), nous étudierons le cas d'une entreprise multinationale dans le secteur des télécommunications, qui développe et commercialise des solutions techniques et des services aussi bien pour la sphère personnelle que professionnelle. Ses salariés, de niveaux de qualification très variés, exercent des métiers allant de l'innovation technologique au marketing et à la vente.

Dans un premier temps, nous étudierons les dispositifs de mise en œuvre de la digitalisation chez « Phonetel » avant de nous intéresser plus concrètement, dans les deux parties suivantes, au travail des acteurs (« relais actifs », puis managers) qui accompagnent cette mise en œuvre, en éclairant leur positionnement vis-à-vis de celle-ci, leurs modes d'action et leurs difficultés.

ENCADRÉ

Méthodologie de l'enquête

Nous avons réalisé, au sein de cette entreprise que nous nommerons « Phonetel », une enquête qualitative (N = 27) en deux volets, à travers deux séries d'entretiens menées en parallèle auprès de deux populations distinctes sur le thème de « l'accompagnement de la transformation digitale ».

Le premier volet a concerné 13 personnes que nous appelons « relais actifs » de cette transformation, parce qu'ils se sont engagés volontairement dans une mission d'« accompagnement de la transformation digitale ». Ils exercent, en effet, en plus de leur fonction classique dans des domaines variés (formateurs, techniciens de proximité, responsables de communication, responsables d'innovation sociale, chefs de projet, responsable d'équipe, etc.), une activité de « relais » interne de la transformation digitale, de formation, d'animation et de communication auprès des salariés, qui peut prendre plusieurs formes (animateurs de communautés sur le réseau social interne de l'entreprise, « diffuseurs du numérique », « ambassadeurs digitaux », responsables de la digitalisation dans différentes entités métier). Nous en présenterons les deux formes les plus répandues : « diffuseurs du numérique » et « ambassadeurs digitaux ».

Le second volet s'est intéressé à 14 managers ou encadrants de proximité dans des entités diverses (entités commerciales, techniques, au sein de fonctions support comme les RH, les services informatiques, etc.). Traditionnellement les managers sont désignés comme « courroies de transmission » des directions. Leur activité comporte intrinsèquement une mission de relais et de mise en œuvre des transformations au sein de leurs équipes. La digitalisation fait partie, pour eux, des multiples changements (de métier, d'organisation, de procédés) auxquels l'entreprise leur demande de faire adhérer leur équipe.

La digitalisation à l'œuvre chez Phonetel : entre discours flous et dispositifs concrets

Le secteur des télécommunications connaît depuis plus de vingt ans de grands changements dans la définition de ses offres et dans l'organisation du marché avec l'arrivée d'Internet, puis de la téléphonie mobile et d'autres innovations qui ont suivi (diffusion des box, des smartphones, de la technologie 3G, 4G, etc.). Les transformations internes à l'entreprise, qui se sont traduites par la modification des pratiques concrètes et de l'organisation du travail au nom de cette digitalisation, sont nombreuses. Certaines de ces évolutions, notamment dans les contacts avec les clients, sont directement liées au développement de nouveaux produits, à l'essor de la vente en ligne et au degré de sophistication de plus en plus grand des bases de données clients, qui ont conduit à une redéfinition des pratiques de vente (KLEIN, 2017) et des modes de coordination des réseaux de vente.

Bien entendu, les réorganisations et les évolutions internes n'ont pas attendu le numérique pour exister. Elles se sont faites longtemps au nom de l'ouverture à la concurrence, de l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs ou encore de la « figure » d'un client exigeant et connaisseur (MAUGERI, 2006), dans une dynamique semblable à celle observée autour de la « modernisation » des services publics (BOUSSARD *et al.*, 2015). Mais depuis une demi-douzaine d'années, c'est la technologie numérique qui est présentée comme un élément exogène incontournable, déterminant un certain nombre de transformations importantes dans les pratiques, les métiers et les modes de fonctionnement internes.

Pour accompagner ces transformations, une série d'actions ou de dispositifs ont été mis en œuvre par Phonetel. Pour les analyser, nous avons repris la typologie proposée par Marie-Anne DUJARIER (2015) qui distingue, dans la conduite des grands changements menés par les cadres, les dispositifs de procédés (nouvelles règles et procédures à respecter), les dispositifs de finalités (définissant des objectifs à atteindre) et les dispositifs d'enrôlement (délivrants des messages et des discours de justification et d'accompagnement). Ces dispositifs, on va le voir, tentent de « tenir » trois objectifs entremêlés de la digitalisation : que les salariés utilisent effectivement les outils dont ils sont équipés, que ces usages se traduisent par des gains mesurables de performance et que le sens même de la numérisation et des améliorations attendues soit compris et partagé par les salariés. Pourtant, ces dispositifs pris séparément portent des messages contradictoires, laissant paraître tantôt un effort de rationalisation et de centralisation des décisions, tantôt une volonté d'impulser des initiatives et des modes d'organisation du travail décentralisés.

Ainsi, les dispositifs de procédés prennent la forme de nouvelles procédures internes, concernant notamment la dématérialisation et l'automatisation de certaines tâches. Du remplacement des formulaires papier pour la gestion des congés à la mise en place de nouvelles applications pour le traitement des dossiers clients, en passant par l'usage de tablettes tactiles par les techniciens d'intervention pour établir des diagnostics ou télétransmettre leur compte-rendu d'activité, ces dispositifs ancrent le numérique dans les pratiques normées et standardisées sans faire, au fond, évoluer l'organisation et la division du travail. Les processus sont centralisés, rigides, et s'inscrivent dans la lignée des grands projets informatiques des années 1990 (systèmes experts², logiciels de gestion) qui visaient la rationalisation par la standardisation des activités (MUHLMANN, 2001).

Les dispositifs de finalités répondent à d'autres enjeux de la digitalisation, puisqu'il s'agit pour l'entreprise de s'équiper d'indicateurs censés mesurer l'avancée de celle-ci et ses effets sur la performance. Les commerciaux se voient ainsi évalués sur le fait d'avoir montré aux clients comment réaliser certains actes en ligne afin qu'ils n'aient plus à repasser par les canaux de communication téléphoniques ou physiques lors

2. Programmes informatiques permettant de résoudre des problèmes, d'apporter des connaissances et/ou d'aider à la décision dans des domaines d'expertise (par exemple pour la résolution de pannes, l'attribution de crédit, etc.).

d'une prochaine demande. Cette incitation (qui fait concrètement l'objet d'un objectif quantifié, avec une incidence sur la rémunération) est extrêmement troublante pour les vendeurs qui ont le sentiment qu'on leur demande, en quelque sorte, de montrer aux clients comment se passer d'eux (KLEIN, 2017). La digitalisation semble ici être le levier de mise en œuvre d'un enjeu stratégique qui consiste, pour l'entreprise, à s'appuyer sur le « travail du client » (TIFFON, 2013) pour lui transférer une partie des tâches, réduire les coûts de production des services et être plus rentable.

D'autres procédés relèvent enfin de dispositifs « d' enrôlement ». Ce sont ces derniers que nous avons étudiés. Ils visent, selon Lionel JACQUOT (2017), à « encadrer et discipliner » les salariés face aux changements. Ces dispositifs sont ceux qui portent les éléments de justification de la digitalisation et qui donnent des indications sur la manière de promouvoir les nouvelles manières de travailler. On peut tout d'abord citer les actions de formation, qui se sont multipliées depuis quelques années, sous formes de conférences, ateliers, cours en ligne (pour se former, par exemple « au numérique et avec le numérique ») ou encore de vidéos à visionner sur l'intranet, présentant les nouvelles technologies et les grandes évolutions de la société induites par le développement du numérique. Le terme *acculturation* est souvent repris dans les propos managériaux pour désigner les objectifs de ces dispositifs. Il s'agit de partager une vision du numérique « idéalisée », marquée, comme le mentionne Yanita ANDONOVA (2015), par un « attachement à la modernité lié à un certain culte de la technologie (inévitabilité, transparence des informations) où la dimension technique (bugs, pannes, difficultés d'accès) est souvent gommée » (p. 44) et par la mise en avant du caractère incontournable et structurant des nouveaux outils et de leurs « impacts ». Par ailleurs, les discours tenus dans ces formations ou conférences insistent sur le fait que le numérique n'est pas qu'une affaire de technique, mais concerne de nouvelles manières de travailler, voire de penser, vision qui semble à plusieurs égards dans la filiation du « néo-management » des années 1990 valorisant l'adaptabilité, l'innovation et l'engagement (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999).

Ces formations visent autant à valoriser les outils, à les ré-enchanter – en les présentant comme sources de progrès et de modernité (et non destructeurs d'emplois ou de compétences) –, qu'à montrer à quel point ils sont faciles d'accès, à rebours d'une vision élitiste, voire discriminante, des techniques. Mais, on l'a dit, ces propos restent souvent très généraux. Charge alors aux acteurs « de terrain » (managers, personnes travaillant dans les fonctions support, chefs de projets) de se saisir des éléments de discours pour mettre en œuvre des dispositifs bien concrets (nouveaux procédés, nouveaux objectifs, etc.). C'est, au fond, d'un autre type de dispositif d' enrôlement qu'il s'agit, lequel consiste à faire reposer la promotion et l'aide à l'usage sur des acteurs « relais » du numérique, c'est-à-dire des agents qui diffusent le discours au plus près du terrain. En première ligne, les managers de proximité se voient confier la charge d'accompagner leur équipe, de l'aider à se familiariser avec les outils numériques et à les utiliser au quotidien. Des actions de communication sont régulièrement destinées aux managers (notamment lors des réunions avec leurs propres supérieurs)

pour les inciter à utiliser eux-mêmes le réseau social interne ou à mobiliser des outils « digitaux » dans les réunions d'équipes par exemple (vidéos, outils de sondages en ligne, etc.). Lors des campagnes de renouvellement des équipements (comme celle des tablettes auprès des techniciens), les managers sont là encore chargés, avec les formateurs, d'accompagner les usages, de répondre aux interrogations de leur équipe et finalement de promouvoir la digitalisation.

Si l'enrôlement des managers est assez classique dans l'accompagnement des transformations (ALBER, 2015 ; MARTIN, 2013), d'autres types de relais semblent plus originaux. Chez Phonetel, on compte ainsi des « ambassadeurs digitaux » (fonction que l'on retrouve dans plusieurs entreprises) et des « diffuseurs du numérique³ » (que nous n'avons rencontrés que chez Phonetel). Dans les deux cas, leur rôle est, en plus de leur fonction principale (qui peut être liée ou pas au numérique et se cumuler ou non avec des fonctions d'encadrement), d'aider les salariés à se familiariser avec les outils numériques ou à mieux les maîtriser. Ces acteurs, que l'on nommera « relais actifs », sont donc à l'aise avec les outils numériques et volontaires pour aider leurs collègues. Ils ne sont pas rémunérés pour cette mission. Leur nombre est variable, puisque la durée de leur engagement peut aller de quelques semaines à plusieurs années, étant donné qu'ils ont la possibilité de décider à tout moment de ne plus endosser ce rôle (en fonction de leur charge de travail, de leur intérêt pour le dispositif, etc.). Les deux fonctions – diffuseurs du numérique et ambassadeurs digitaux – diffèrent légèrement.

Les diffuseurs du numérique réalisent ainsi, en plus de leur activité principale, un travail de formation et d'aide à l'utilisation d'outils, notamment sous la forme d'« ateliers » qu'ils organisent au sein de Phonetel, sur leur site, principalement en présentiel, en fonction des besoins qu'ils identifient localement. Ces ateliers sont orientés principalement vers des outils (découvrir des applications de smartphone à usage privé ou professionnel par exemple, ou bien apprendre à créer un tableau dynamique sous Excel), mais ils peuvent aussi être consacrés à des problématiques plus larges (sensibiliser à la méthode « agile »). Même si les diffuseurs du numérique font partie d'un réseau animé au niveau national, leur action est relativement peu coordonnée, si bien que la fréquence des ateliers et leur contenu sont à leur main. Le responsable du réseau explique :

« L'objectif est de voir comment, à l'ère du digital, les salariés prennent en main les outils qu'ils ont à disposition [...]. Un des objectifs de ce réseau (outre la montée en compétence sur le digital et l'accompagnement vers les nouvelles compétences de demain) est surtout la création de liens humains entre les salariés, puisque l'on est dans une relation de proximité, les [diffuseurs du numérique] étant organisés à l'échelle du bâtiment. Donc, l'objectif est aussi, à l'intérieur d'un bâtiment, de décroiser les entités [...]. Il y a deux profils, en gros : il y a des gens qui sont déjà un peu responsables de com, RH ou responsables du digital. Ce sont des gens motivés, qui veulent lancer le réseau des diffuseurs du numérique et donc qui vont quand même

3. Pour garder l'anonymat de l'entreprise dans laquelle les enquêtes se sont déroulées, nous avons remplacé le terme utilisé par l'entreprise pour désigner ces acteurs par celui de « diffuseur du numérique ».

l'intégrer à leur activité. Et puis, il y a les autres, qui ont des métiers très divers et qui vont juste le faire parce que, pour eux, c'est hyper important la transformation digitale, et qu'ils ont envie de prendre du temps pour animer un réseau. »

(Responsable diffuseur du numérique, RH)

Certains diffuseurs du numérique font donc reconnaître cette activité par leur manager, alors que la plupart l'exercent à la marge de leur fonction principale, sans encadrement ni objectifs préalablement fixés. D'après le responsable du réseau des diffuseurs du numérique interviewé, très peu font état de cette mission dans leur entretien annuel afin de ne pas se voir assignés un objectif pour celle-ci et de pouvoir rester libres « d'entrer et sortir du réseau comme ils le souhaitent ».

La motivation de ces diffuseurs ne semble donc pas être la reconnaissance par leur hiérarchie ni une évolution de leur activité à court terme, puisque leur mission de diffuseur n'est ni inscrite ni évaluée dans le cadre de leur fonction.

Les ambassadeurs digitaux, quant à eux, endossent également ce rôle sur la base du volontariat, mais avec un accord managérial, ce qui leur permet de dégager officiellement du temps pour cette activité.

Après avoir suivi des « sessions de découverte » sur le réseau social interne, ces ambassadeurs digitaux organisent des ateliers, qui se font plutôt à distance (réunions téléphoniques et partages d'écran). Un animateur au niveau national gère un calendrier central qui est relié aux événements proposés par la direction de la communication (démonstrations lors de salons ou de séminaires, actions en boutique, présence aux journées nouveaux arrivants, etc.). Un responsable interviewé évalue la charge de travail à un jour et demi par mois.

Ces dispositifs révèlent donc clairement la volonté de la part de Phonetel de porter au plus près du terrain cette injonction à la digitalisation, en déléguant cette tâche à des salariés volontaires pour aider leurs pairs, mais tout en maintenant des zones de flou sur le sens même du terme *digital* et le périmètre qu'il recouvre, sur les moyens d'action et les ressources concrètes à disposition de ces relais, et sur leur ancrage organisationnel. Cette incarnation que l'entreprise cherche à donner à la transformation digitale repose en effet, pour partie, sur des actions menées en marge de l'activité principale de ces salariés : une nouvelle charge et de nouvelles fonctions semblent s'ajouter à celles déjà en place, ce qui interroge sur la régulation organisationnelle et la légitimité des acteurs responsables de la mise en œuvre. Comment les diffuseurs et les ambassadeurs agissent-ils concrètement au quotidien ? Quelle vision ont-ils du digital et des discours qui l'entourent ? Quelles sont leurs motivations et quelle reconnaissance obtiennent-ils en retour de leur engagement ?

Nous étudierons tout d'abord le cas des relais actifs (ambassadeurs et diffuseurs du numérique) avant de nous intéresser aux managers de proximité, eux aussi relais du numérique, mais sans en être nécessairement des connaisseurs ou d'ardents défenseurs.

Les « relais actifs de la digitalisation » : l'accompagnement du numérique entre quête de sens et risque d'essoufflement

Comment les acteurs « relais actifs de la digitalisation » comprennent-ils les différents aspects de la transformation digitale ? Quelles sont les dimensions qui leur semblent déterminantes ? Par quels mécanismes s'engagent-ils dans l'accompagnement de leurs collègues ?

Trois registres discursifs, trois manières de définir la transformation numérique

Les relais actifs rencontrés se montrent *a priori* faiblement critiques à l'égard des discours managériaux, ce qui paraît logique dans la mesure où ils sont volontaires pour accompagner les changements auprès de leurs collègues. Dans les entretiens réalisés avec ces relais actifs, les termes qu'ils associent à la digitalisation renvoient à des manières de travailler ou de penser : « lâcher prise », « coopération », « agilité », etc. Cependant, les entretiens révèlent également que, bien que semblant « adhérer » sans réserve aux injonctions managériales, les relais actifs sont confrontés à des incertitudes ou à des imprécisions sur le « sens » des transformations ou sur les définitions à donner. Ainsi, ce « diffuseur du numérique », manager par ailleurs, a décidé de suivre un MOOC⁴ externe à son entreprise pour bien comprendre et cerner les contours de la digitalisation, afin de pouvoir ensuite partager cette vision.

« La transformation digitale... ça fait un petit moment qu'on en entend parler, mais moi, je m'y suis vraiment plongé avec l'arrivée de la nouvelle version de notre réseau social interne. [...] On nous a demandé de faire adhérer nos équipes à ce réseau. [...] C'était un objectif qu'on nous avait donné. Du coup, moi, je voulais avoir un contexte plus large pour donner du sens. [...] J'ai suivi le DigiMOOC. [...] Cette formation présentait vraiment qu'est-ce que c'est la transformation digitale, pas que dans notre entreprise, mais plutôt dans notre société. En fait, avec ça, j'ai compris pourquoi notre entreprise nous poussait vers plus de digitalisation, plus d'automatisation, vers une information moins descendante, plus transverse. »

(Diffuseur du numérique, manager de proximité, gestion RH)

Comme l'illustre cet extrait, les relais actifs peuvent avoir besoin de clarifier une définition de la digitalisation pour justifier leur action et trouver ainsi à la fois des formes de légitimité et des moyens d'agir, notamment lorsqu'ils ont aussi des fonctions d'encadrement. Or cette recherche de sens témoigne de la difficulté que rencontrent ces cadres à articuler un discours abstrait sur le numérique avec la réalité quotidienne des salariés à accompagner. Lors des entretiens, nous avons demandé aux acteurs de nous donner leur définition de la digitalisation. L'analyse de leurs réponses nous a permis d'identifier trois grands types de registres discursifs mobilisés, qui correspondent aussi à trois manières de justifier le numérique et de l'accompagner de

4. MOOC (*Massive Open Online Courses*) : formations en ligne accessibles à tous (à titre personnel).

manière concrète. La combinaison de ces registres montre comment la digitalisation donne des prises d'action concrètes, au-delà du discours abstrait, pour mener à bien le travail d'accompagnement auquel ces relais actifs se sont engagés.

On identifie tout d'abord un registre qui a trait à la posture ou à la philosophie associée à la digitalisation : celle-ci est définie comme un changement d'état d'esprit ou de valeurs induisant des évolutions dans les comportements individuels (« curiosité », « ouverture ») et dans le fonctionnement organisationnel (« décloisonnement », « agilité »). Cette vision est proche des discours portés par la direction de l'entreprise et les actions de communication. On la retrouve notamment chez les relais qui occupent un poste transverse au sein de leur entité et qui sont plus éloignés des activités productives.

« Pour moi, c'est que tous les managers et tous les salariés soient dans la culture que j'essaie d'inculquer... des valeurs digitales, c'est-à-dire, demain, manager avec son équipe en écoutant les *feed-back*, avoir la reconnaissance pour ses équipes, savoir lâcher prise quand tout fout le camp... »

(Responsable transformation digitale, RH)

Le numérique est vu ici comme « ouvrant le champ des possibles ». La vision est résolument optimiste et très englobante puisque la digitalisation aurait des effets par elle-même sur les manières de travailler (de façon collaborative, en faisant circuler l'information, etc.), sans qu'il soit nécessaire d'aborder concrètement et précisément les transformations organisationnelles que cette mutation engendrerait. Il s'agit également de relayer les discours de la direction face aux craintes exprimées, par exemple, en termes d'emploi ou de disparition de métiers :

« Quelqu'un qui me dit : "J'ai peur de perdre mon boulot, parce que le digital fait des trucs qui avant étaient faits par d'autres", mon rôle, c'est de lui expliquer que c'est bien d'avoir des machines, mais qu'il faut des gens pour les faire tourner derrière... qu'il y a des opportunités qui s'ouvrent et, peut-être, que pour cette personne, ça va être l'opportunité d'évoluer. »

(Responsable digitalisation, assistance technique)

Cette représentation très naturalisante oppose les « appétants » au digital, qui seraient, par « nature », tournés vers le numérique et le changement, à ceux qui seraient « résistants » aux évolutions. Dans cette perspective, accompagner le numérique consiste, notamment pour les managers, à identifier les différents « profils » de participants dans l'organisation du travail pour favoriser en particulier l'échange et la complémentarité des apports. C'est en partant des tensions et de l'ajustement entre les deux profils mentionnés qu'ils espèrent obtenir de nouveaux compromis porteurs d'innovation.

« Souvent, j'essaie d'associer des personnes qui sont dans la prise de risque avec d'autres qui le sont moins... des "*farmers*" et des "*hunters*". "*Farmers*", ce sont des gens qui construisent un truc bien solide, et puis, les "*hunters*" sont ceux qui

vont chasser quelque chose de nouveau, mais qui n'ont peut-être pas la capacité à construire des fondations aussi solides. »

(Animateur de communauté, manager activité de conception)

À côté de cette vision somme toute très idéologique, d'autres relais actifs associent la digitalisation à une affaire de technique. Digitaliser, c'est avant tout, selon eux, utiliser les outils, se familiariser avec leurs fonctionnalités et intégrer leur usage dans le quotidien, sans se poser spécifiquement la question de leur apport dans un contexte professionnel. Ce registre complète le premier en lui donnant plus de prises pour l'action : l'accompagnement n'est pas une affaire de discours, mais de familiarisation avec les outils numériques, et passe par la formation, l'aide et le suivi des usages, renforçant ici le rôle des dispositifs de procédés et d'objectifs évoqués plus haut.

« Ce que je vais appeler la “posture digitale”, en soi, c'est connaître les outils, savoir un petit peu ce que je peux en tirer et réfléchir à comment je peux vraiment me faciliter la vie avec. »

(Responsable digitalisation, assistance technique)

Ces pratiques sont au cœur de l'activité des ambassadeurs et des diffuseurs du numérique à travers les ateliers qu'ils animent, où s'échangent trucs, astuces et connaissances à visée opérationnelle. Les relais actifs soutiennent que c'est par ces actions que les outils numériques peuvent prendre du sens et donner une dimension concrète aux discours. L'exemple suivant montre bien que les ateliers ont pour objectif de faciliter la prise en main des outils, y compris par ceux qui sont réputés « éloignés » du numérique (du fait de leur âge) :

« J'avais organisé des petites tournées sur les différents sites, où je m'installais dans les salles de pause : “Vous avez votre portable ? Si vous voulez, venez me voir.” [...] Les gens venaient et je leur faisais découvrir des choses. Par exemple [...], une application GPS un peu optimisée, avec pas mal de fonctionnalités. Il y a eu une personne qui m'a dit que le numérique n'était pas pour son âge, que j'ai recroisé quelques semaines plus tard et qui m'a dit : “Ce truc que tu m'as montré, je suis rentré chez moi le soir, j'ai montré ça à mon gamin qui a 15 ans. Il ne connaissait pas et il était impressionné.” [...] Non seulement la personne est contente, elle a appris un truc, mais en plus, elle est valorisée auprès de ceux qui lui sont chers. »

(Responsable digitalisation, assistance technique)

Le troisième registre de discours met l'accent, pour sa part, sur la manière dont le numérique s'inscrit dans les pratiques professionnelles au quotidien et se révèle en quelque sorte « au service » de l'évolution des métiers, en répondant à des questions concrètes, par exemple dans la relation avec les clients. Accompagner signifie alors partir de la connaissance et des besoins exprimés par les salariés dans leur quotidien professionnel pour leur montrer comment le numérique peut, non pas proposer une rupture ou un virage, mais au contraire permettre de mieux travailler dans la continuité de leur logique professionnelle.

« J’ai formé à peu près 200 techniciens à l’usage du réseau social interne... Des formations que j’ai orientées vraiment sur l’utilisation par les techniciens, en prenant le temps d’avoir des débats sur les enjeux de ce genre d’outil, et du digital en particulier, en reprenant plein d’exemples qu’eux connaissent au quotidien dans les outils qu’ils utilisent dans leur vie privée. »

(Ambassadeur de l’innovation pédagogique et digitale, formation)

L’idée est d’opérer une sorte de couplage entre logique technique et logique métier, en organisant des discussions collectives autour de la valeur ajoutée dans le travail par un nouvel outil (BOBOC, 2017). Un responsable de digitalisation aide ainsi les boutiques à alimenter, voire à créer, leurs pages Facebook pour augmenter leur influence, de même qu’il entraîne des managers à s’exprimer sur Twitter. Un autre aide ses collègues à trouver des usages susceptibles de les intéresser sur le réseau social interne.

« Tu viens nous voir, on t’écoute, on te montre ce qu’on a déjà fait, les fonctionnalités et à quoi ça peut servir. On rédige avec toi ton cahier des charges. Donc, tu dis : “Voilà, moi, dans ma vie avec mon équipe, je fais ça, ça et ça. J’ai besoin de ça, ça et ça.” Et ensuite, une fois qu’on a ton cahier des charges, on t’aide à fabriquer la communauté, on la “*design*” pour qu’elle ressemble à un site web, on met toutes les fonctionnalités à l’intérieur. Ensuite, on la livre au manager et ensuite, on vient – et c’est obligatoire – former l’équipe à l’utilisation de la communauté. »

(Responsable digitalisation, RH)

L’idée selon laquelle la digitalisation serait une philosophie ou un état d’esprit n’est pas absente, mais elle s’articule autour d’actions de terrain et de la conviction qu’il faut partir des activités et des initiatives existantes pour développer les usages et légitimer les transformations.

« “Toi, tu vas innover”, ça ne marche pas du tout [...] parce qu’en fait, l’innovation est protéiforme, c’est-à-dire qu’elle peut venir de certaines personnes qui amènent une petite brique, d’autres qui ont des idées. [...] J’essaie de valoriser les gens quand ils amènent des choses qui sont innovantes. »

(Animateur de communauté, manager d’une équipe de conception)

Les trois registres présentés permettent donc de légitimer le numérique et de lui donner du sens ; ils fournissent aussi aux relais actifs des prises pour agir et justifier leurs actions. Le registre de la « révolution culturelle » véhicule une image positive et incontournable du numérique, tandis que la volonté de familiariser les salariés avec l’outil et de travailler l’appropriation de celui-ci dans leur activité permet de trouver un mode d’action (formation, ateliers, débats, etc.). Grâce à l’entrée par la technique et par l’activité de travail, les relais actifs parviennent à intéresser les acteurs de terrain et à trouver auprès d’eux une forme de légitimité en rapprochant le numérique de leur quotidien. Dans les discours, les trois registres sont souvent entremêlés et se renforcent plus qu’ils ne s’opposent.

Si les relais actifs semblent ainsi jongler entre discours portés par la direction et attentes d'arguments concrets de la part des salariés, la question se pose alors des moyens dont ils disposent pour tenir cette position. Les relais actifs ne sont pas uniquement des vecteurs de l'idéologie managériale : face à une injonction vague à « numériser », face au terme *transformation digitale* difficile à saisir, ils réalisent un travail d'ajustement ou d'arrangement (MARTIN, 2013) en proposant leur propre définition du numérique et de leur rôle d'accompagnement du changement. Mais cet ajustement se fait en dépit du risque qu'ils courent d'éprouver des difficultés à faire reconnaître ce travail et à l'inscrire dans l'organisation.

Quelle forme d'engagement ? Reconnaissance et quête de légitimité des « relais actifs »

Si les ambassadeurs et les diffuseurs du numérique sont tous volontaires dans l'accompagnement de la transformation digitale auprès de leurs collègues, leurs propos révèlent des formes variées d'engagement, qui viennent nuancer la première impression d'adhésion sans réserve aux « discours » sur le numérique et qui témoignent des difficultés à incarner et à rendre concrète la notion de digitalisation.

À la question de savoir pourquoi ils ont décidé de devenir diffuseurs ou ambassadeurs du numérique, la plupart des relais actifs disent avoir saisi une opportunité, parfois en lien avec l'évolution de leur fonction ou les fluctuations de leur activité. C'est notamment le cas de diffuseurs qui, évoquant un « besoin de liberté et d'autonomie », ne font pas tous reconnaître cette activité par leur manager. Le fait de « pouvoir être libre au travail », sans objectifs managériaux, revient souvent dans les entretiens. Les ambassadeurs digitaux qui, eux, ont obtenu un accord managérial et du temps dédié pour cette activité expliquent également souvent avoir voulu tirer parti d'une situation particulière, comme la baisse de leur charge de travail.

« J'ai eu une grosse période d'activité. Je faisais pas mal de déplacements à l'étranger. Et l'an dernier, il y a eu une baisse d'activité et j'en ai profité pour aller un jour à un atelier fait par les ambassadeurs digitaux. Là, j'ai demandé au responsable pourquoi il n'y avait pas de sujet sur telle application. Du coup, il m'a demandé : “Tiens, ça ne t'intéresserait pas d'être ambassadeur digital, pour que tu proposes des trucs ?” »

(Ambassadeur digital, finances)

La perspective d'évoluer sur le plan professionnel et d'être davantage visible, de même que le souhait de se démarquer localement peuvent être des éléments moteurs dans le fait de devenir relais actif. Utiliser un projet d'entreprise (ici la digitalisation) pour progresser dans le cadre de son activité professionnelle n'est pas chose nouvelle. La sélection des cadres a toujours comporté des dimensions idéologiques et politiques (BENGUIGUI, 1981), leur évolution dépendant largement de leur adhésion aux valeurs et aux projets de l'entreprise.

« C'est une comptable de l'équipe qui a une appétence un peu pour le digital, qui s'était portée volontaire pour faire le support de premier niveau. Ça reste quelqu'un qui a son métier de comptable à côté et qui a cette casquette en plus, qui aide les autres et qui remonte les problèmes à travers le réseau social interne et qui gère aussi. [...] Du coup, elle, ça la fait monter un petit peu en visibilité, localement. »

(Ambassadeur du numérique, finances)

Mais contrairement à ce qui a pu être mis en avant dans d'autres situations (ALBER, 2015), il ne s'agit pas ici d'un simple enjeu de carrière. Notre enquête n'a pas permis, par exemple, d'opposer pro- et anti-numérique ou de constater que la promotion du digital serait un moyen d'accéder à de nouveaux postes ou d'accélérer sa carrière. Tout se passe comme si les relais actifs, vecteurs d'un discours managérial non remis en question dans ses fondements, cherchaient surtout à y adosser une traduction concrète dont l'utilité serait directement perçue par les salariés, et qui serait également profitable à leur carrière ou à leur recherche d'autonomie au travail.

La notion d'*illusio*, définie par Pierre BOURDIEU (2015) comme la « croyance dans le fait que le jeu vaut la peine d'être joué », permet d'analyser cette ambivalence. Pour P. BOURDIEU en effet, « tous les jeux sociaux [...] apparaissent comme ayant des intérêts illusoire, mais le propre du jeu est de produire les habitus qui font que le jeu n'est pas mis en question et de se doter de joueurs si profondément ajustés qui ne poseront jamais la question du jeu » (p. 315).

Cette notion permet de dépasser la simple question des « motivations » des relais actifs et de mieux comprendre comment le registre autour de la « posture digitale », qui est une forme de réassurance de la croyance dans le discours sur le numérique et ses effets, s'articule autour d'un discours justifiant de manière rationnelle leur engagement propre, qui semble à la fois nourri d'intérêts, d'opportunisme et de quête de sens ou de reconnaissance concernant leur carrière et leur activité. Les relais actifs ne remettent pas en cause le sens du jeu : ils y sont pleinement immergés, y ont été socialisés, même s'ils cherchent à en obtenir des gains individuels ou s'ils ont parfois également un discours critique sur les formes de reconnaissance qu'ils en tirent.

En effet, leur rôle faiblement institutionnalisé (c'est-à-dire se situant hors des cadres organisationnels et parfois sans encadrement managérial), dont ils apprécient la « liberté », est mal reconnu. Les relais actifs font part d'un manque de soutien et de reconnaissance de la part de l'entreprise (management, fonctions liées aux RH ou à la communication), au point que cela peut dissuader ceux qui cherchent à s'impliquer :

« Quand ça chute, c'est parce qu'il n'y a aucun soutien en local, ni managérial, ni RH, ni communication [...]. Il y a des salariés qui, quand ils allaient animer un atelier, ils faisaient le tour des plateaux [...] et ils étaient mal accueillis, parce que passer une heure à animer un atelier sur Twitter, c'est que tu n'as pas assez de travail... Donc, c'était vraiment vu comme une perte de temps, parce que, en plus, le climat social à cet endroit-là était tendu, parce qu'il y avait beaucoup de départs en retraite qui n'étaient pas remplacés. »

(Responsable diffuseurs du numérique, RH)

Cet extrait témoigne du fait que les diffuseurs sont en quête de légitimité et que le reste des salariés, dont les préoccupations semblent loin du numérique, fait preuve d'un manque de considération à leur égard.

Le flou organisationnel ainsi que l'absence d'articulation avec les autres fonctions de l'entreprise sont soulignés, de même que la difficulté à faire adhérer les autres salariés au discours et à la croyance dans les bienfaits du numérique. En particulier, les relais actifs ne disposent pas d'indicateurs de performance leur permettant de prouver l'utilité de leur action, alors que l'on connaît l'importance de ces outils dans la légitimation de l'action managériale (BOUSSARD, 2008).

« Aujourd'hui, mon métier, mon rôle à moi, malheureusement, il est isolé, il n'est pas assez en interaction avec les autres métiers. Et c'est ça qui est compliqué, c'est parce que, quand tu regardes [...], ça touche aux métiers, à la formation, à la communication, mais il y a une partie RH aussi, énorme, qui est super importante à gérer, notamment pour les compétences et la mesure... car c'est toujours pareil, il faut que ça rejaillisse sur les KPI Business⁵. »

(Animatrice communauté managers, relation clients)

Derrière le ré-enchantement et les discours de progrès qui accompagnent la digitalisation, on voit que la performance financière des actions mises en œuvre reste le meilleur moyen de les légitimer, comme c'est le cas pour d'autres dispositifs d'organisation du travail, de gestion ou de contrôle (BOUSSARD, 2008).

Les relais doivent donc trouver leur place et asseoir leur légitimité face aux managers, qui peuvent voir dans leur action une menace alors même que les enjeux de pouvoir ne sont pas centraux pour les relais actifs.

« Et il faut trouver aussi les managers qui ne voient pas ça comme un danger, parce que la personne qui porte la transformation au quotidien, qui a envie de bouger les choses, qui a dix idées à la minute, t'as sept managers sur dix qui vont la voir comme un danger. »

(Responsable transformation digitale, RH)

Ce manque de reconnaissance, qui peut conduire à un essoufflement des relais actifs (faute de moyens et de légitimité face à la ligne hiérarchique), explique pourquoi les parcours dans ces fonctions sont souvent éphémères. Dès que le niveau de charge dans leur activité principale repart à la hausse, les acteurs relais renoncent à leur mission.

Être relais actifs permet donc à ces acteurs d'être plus visibles et, d'une certaine manière, de signaler qu'ils sont à la recherche d'une nouvelle activité, ou simplement en quête de sens dans leur activité, voire qu'ils ont le souhait d'évoluer sur le plan professionnel.

5. *Key Performance Indicators* : indicateurs clés de performance.

Les relais actifs exercent donc un travail d'organisation et d'aide à l'appropriation des outils numériques. Pour ce faire, ils tiennent compte de la transversalité de leurs propres actions (s'ils s'occupent d'une ou de plusieurs entités), de l'ampleur de l'impact de ces actions sur les métiers (d'où la nécessité de collaborer étroitement avec d'autres experts métier, des acteurs RH ou de la communication pour travailler des fiches métier, par exemple, ou pour communiquer sur les changements prévus) et, bien sûr, des positions et des profils des salariés auxquels ils s'adressent (âge, métier, etc.). L'analyse de la perception par les managers de proximité de la transformation digitale et du rôle des dispositifs d'enrôlement que nous venons de décrire va nous permettre de mieux comprendre les écarts de perception et les tensions organisationnelles occasionnées par l'introduction du numérique chez Phonetel.

Pour les managers de proximité : le numérique, une transformation parmi d'autres ?

Les managers que nous avons rencontrés sont tous encadrants de proximité, pour la plupart avec un statut de cadre. Contrairement à ceux que nous avons désignés comme relais actifs de la transformation digitale, ils n'ont pas de rôle ou de fonction spécifique dans les changements entraînés par le numérique. Cependant, ils doivent, de par leur fonction managériale, accompagner leurs équipes dans les renouvellements d'équipement, d'organisation et de pratiques. À ce titre donc, le numérique entre dans leur périmètre d'action.

De manière générale, l'encadrement de proximité (et, plus largement, les cadres) est confronté à un contexte de déstabilisation ou de fragilisation : qualifiés de « dominants très dominés » (FLOCCO, 2015), exerçant un « métier impossible » (MISPELBLOM BEYER, 2006), les managers ont une activité traditionnellement sensible, souvent en tension avec celle des fonctions support (RH, communication) qui, en organisant le travail par des procédures ou autres dispositifs de gestion, réduisent les marges de manœuvre des opérationnels (JACQUOT, 2017). Parce qu'ils sont pris entre la reconnaissance de leurs compétences techniques, celle de leur expertise et une activité qui a pris un tournant « gestionnaire » (BOUSSARD, 2008 ; ALBER, 2015), centrée sur des fonctions d'administration, d'évaluation et de planification, ils ont parfois été qualifiés de managers « désincarnés » (DUJARIER, 2015), et le management, de management « empêché » (DETCHESAHAR, 2013).

Comment le numérique s'inscrit-il dans ces évolutions ? S'agit-il pour les managers d'une nouvelle évolution qui les éloigne encore de leurs prérogatives ? Ont-ils le sentiment de « manager un changement tout en le subissant ? » (OIRY, VIGNAL, 2016), ou bien la transformation digitale leur redonne-t-elle, à l'inverse, une légitimité nouvelle dans l'accompagnement de nouvelles pratiques ?

Le numérique entre fatalisme et distance critique

Comme les acteurs relais, les managers utilisent beaucoup le terme *digitalisation*, sans toutefois parvenir, eux non plus, à le définir.

« Digitalisation, cela fait peut-être quelques années que l'on en parle, peut-être quatre, cinq ans, pas plus. [...] Même si on entend le terme *digital*, moi j'ai encore personnellement du mal à savoir ce que l'on doit y mettre. Même si je sais qu'il y a des choses qui correspondent à cela. »

(Manager en centre d'appels)

Néanmoins, par rapport aux relais actifs étudiés, les managers de proximité semblent avoir un discours plus critique ou plus distant, insistant davantage, pour les plus anciens notamment, sur le fait que le numérique est à l'œuvre depuis longtemps et qu'il s'inscrit dans la continuité des changements techniques déjà vécus (informatique, arrivée d'Internet), voire dans des transformations de métiers, d'organisation ou dans la définition du service rendu au client. La digitalisation est, par ailleurs, souvent qualifiée de « mode » : les managers, quels que soient leur âge et leur profil, soulignent souvent que le terme « s'entend à toutes les sauces » ou qu'il relève d'un engouement passager. Le discours critique porte notamment sur le rythme des transformations et sur les moyens dont ils disposent pour accompagner ces changements. Les interviewés parlent d'accélération, de rapidité, voire de « marche forcée », de « matraquage », et se plaignent des injonctions à utiliser certains outils :

« Ici le message, le digital, ils l'ont tous bien en tête. Et ce n'est pas ça qui manque. Mais c'est le manque de moyens, d'effectifs d'encadrement pour vraiment accompagner ces dispositifs digitaux, pour vraiment les [*les équipes*] faire adhérer. »

(Manager en centre d'appels)

Il ne s'agit toutefois pas pour eux de remettre en cause le bien-fondé de la digitalisation. Les managers, comme les membres de leur équipe, semblent considérer les évolutions comme « inévitables », voire souhaitables ; ils les associent à l'idée « de progrès » et les acceptent donc avec un certain fatalisme. Ils les considèrent comme une nécessité face à une concurrence accrue et face à des clients réputés de plus en plus exigeants. Les affirmations comme « On n'a pas le choix », « C'est l'ordre des choses » ou encore « C'est la demande des clients » émaillent les entretiens. Pour les managers, qui sont en charge d'équipes de commerciaux ou de techniciens, la digitalisation est très clairement liée aux mutations du marché sur lequel est positionné Phonetel, à la stratégie de l'entreprise et à ses évolutions internes, qu'il s'agisse des enjeux de gestion de la relation client ou des procédures internes.

« Le digital, ça n'a pas été un choix. Ça a été une contrainte, mais on a juste su prendre le virage au bon moment. Parce que c'est aussi une question de timing et si tu le loupes, ben voilà. Alors que quand je regarde certaines entreprises, côté digitalisation, ils sont vraiment à la bourre. »

(Manager en boutique)

Les managers ne s'affichent pas, spontanément, comme relais de la digitalisation et n'ont intériorisé que partiellement le discours sur le numérique. Dans les entretiens, ils se positionnent volontiers plutôt comme représentants des salariés qu'ils encadrent. En fonction des risques propres à leur entité, les managers soulignent en effet un certain nombre de freins ou de craintes formulées par les salariés, qui ne seraient pas seulement liés à une méconnaissance des outils et de leurs usages (les managers estiment en effet que les salariés sont familiarisés avec les outils numériques, ce qui leur permet de dépasser leurs premières appréhensions), mais qui concernent davantage l'inquiétude qu'ils peuvent ressentir sur l'avenir de leur poste, de leur métier et sur les risques de déqualification. La perspective de voir son activité « remplacée » par les outils numériques (automatisation des services, etc.) est exprimée y compris par les formateurs, menacés par le développement du e-learning.

« Bien sûr, ils ont une inquiétude d'être remplacés. Ce qu'ils ne voudraient pas, c'est qu'on leur impose trop de digitalisation et de faire toutes les formations par Skype, par exemple. »

(Manager de formateurs)

La crainte du « flicage » est également évoquée (à travers l'usage de la messagerie instantanée ou de la géolocalisation sur les véhicules des techniciens). Enfin, certains managers relèvent les inquiétudes des salariés sur la disparition des liens physiques et des échanges en face-à-face. La crainte de cette « déshumanisation » des relations, notamment avec les formations numériques, s'étend au domaine de la relation client, avec l'idée que la numérisation pourrait être synonyme d'une moindre qualité de service.

« Les gens en ont marre de ces formats [les vidéos] pour plein de trucs (les édits, les e-learning...) : "C'est que toute la journée, je suis face à un écran... avec des clients qui m'appellent." [...] Ils sont fatigués de ne plus avoir ce côté humain... »

(Manager en centre d'appels)

Plus sensibles aux enjeux d'emploi ou d'évolution des métiers, les managers s'interrogent sur les moyens de trouver une place et une légitimité dans ces changements et sur les ressources à employer pour faire face aux inquiétudes au sein de leur équipe. Ce faisant, ils donnent l'impression d'être moins socialisés aux manières de valoriser le numérique et de moins en jouer que les acteurs relais.

Le numérique comme moyen de répondre aux enjeux de production

Les managers interprètent alors la digitalisation non pas comme un changement de « posture », de « culture » (expressions entendues chez les relais actifs), ou comme une transformation organisationnelle, mais comme une évolution plus concrète et plus circonstanciée. Les termes *agilité*, *transversalité* ou *collaboratif*, qui sont pourtant très présents dans le discours des directions et des relais actifs, ne sont pas repris ici. À l'opposé du registre que nous avons qualifié de « philosophie générale », les managers

articulent numérique et préoccupations productives. On comprend, bien entendu, qu'il s'agit là d'un domaine dans lequel ils sont légitimes, valorisés, et dans lequel ils ont des marges de manœuvre. La manière dont les managers interviewés font référence aux relais actifs (ambassadeurs ou diffuseurs du digital) témoigne aussi d'une certaine incompréhension face au flou organisationnel dans lequel ces acteurs se situent et de la remise en cause potentielle de leur légitimité :

« Ce qui me gêne, c'est que, du coup, c'est toujours eux qu'on cite en exemple. C'est toujours eux, quand on va chercher un chef de projet pour un groupe de travail, c'est vers eux qu'on va aller. Ça ne pousse pas forcément les autres et du coup... on a l'impression d'un clivage qui, à mon sens, est plutôt malsain. »

(Manager techniciens RH)

Le manque de lien défini, au niveau de l'organisation, entre relais actifs et managers engendre plus d'incompréhension qu'elle ne donne l'impression, aux managers, de pouvoir bénéficier d'une ressource grâce au travail opéré par les relais actifs auprès des salariés.

Comme certains relais actifs, les managers de proximité s'appuient sur l'activité et sur les besoins des salariés pour ancrer la digitalisation et mobilisent le troisième registre discursif que nous avons identifié, c'est-à-dire celui qui insiste sur l'articulation entre numérique et activité de travail. Les managers de proximité qui sont dans des entités commerciales associent notamment le numérique à des gains, des apports en termes de simplification, d'optimisation du temps, de meilleure coordination, qu'il s'agisse de trouver une information, d'être plus autonome dans la gestion des procédures ou de garder une trace. En cela, à leurs yeux, la digitalisation s'inscrit non seulement dans la continuité des changements techniques déjà vécus, mais surtout dans les logiques de gestion existantes. Pour les managers, mettre le digital au service de l'activité signifie précisément faire du numérique un outil au service du chiffre d'affaires, de la productivité, et permettre des gains de temps significatifs.

« C'est comme ça que je me l'explique aujourd'hui, la digitalisation, c'est une façon de s'organiser différemment, déjà, de gagner du temps, d'optimiser son temps. »

(Manager service informatique)

Finalement, les managers rencontrés semblent voir la digitalisation, ancrée dans les dispositifs de finalités évoqués plus haut, comme une composante des processus de rationalisation à l'œuvre depuis plusieurs années et à plusieurs niveaux dans l'entreprise.

« Le business, c'est la première chose, y a que ça dans la vie. Si moi, un jour, je présente un plan d'action, on va digitaliser, on va me dire : "Combien ça coûte, combien ça rapporte ?" Si je ne peux pas convaincre, je suis perdant d'avance. La digitalisation, ça marche si on arrive à la vendre d'un point de vue business. »

(Manager en boutique)

Pour les managers, cette conception du numérique ne remet donc pas en cause les logiques professionnelles, mais au contraire vise à les renforcer. Si la performance financière est un argument clé pour les managers des entités commerciales, les techniciens d'intervention, nomades et autonomes, présentent le numérique comme un moyen d'être, selon leurs termes, « encore plus autonomes », de réaliser des actes seuls sans avoir besoin d'attendre des validations ou des allers-retours de dossiers sous format papier.

Une manager d'un centre d'appels souligne enfin que l'arrivée du numérique a pu, pour certains conseillers, réduire la tension entre la logique gestionnaire, c'est-à-dire celle inscrite dans les indicateurs de gestion, et leur logique professionnelle, c'est-à-dire le sens qu'ils donnent à leur travail.

« On pilote un taux de digital au sein des équipes et du plateau, et il y a des collaborateurs qui ne vont pas être bons au niveau de la vente et qui sont excellents au taux de digitalisation. En fait, ils adorent ça, l'accompagnement des clients *via* les outils... Pour eux, si tu veux, le fait de vendre... [...], ils ont l'impression que ça va alourdir la facture... alors que l'accompagnement dans les outils digitaux, pour eux, c'est différent. »

(Manager en centre d'appels)

On voit que le numérique, parce qu'il s'inscrit dans des indicateurs (le « taux de digital »), permet finalement de légitimer des pratiques qui étaient jusqu'ici peu ou pas valorisées (accompagner les clients sans vendre), et c'est à ce titre que la manager interviewée estime que les effets du digital sont bénéfiques. Le paradoxe ou la tension entre activité de vente et conseil ou accompagnement du client ne sont pas relevées comme tels. Tout se passe comme si la digitalisation venait, pour ces managers, donner – enfin – une certaine cohérence ou un point d'équilibre aux transformations que Phonetel connaît depuis quelques années. Rompus aux situations de changement, les managers semblent tentés de construire une forme de continuité et de donner un sens général qui met en cohérence les multiples évolutions subies et qui les fait dialoguer avec les situations de travail auxquelles ils sont confrontés. Il ne s'agit pas pour eux de « défendre » la digitalisation, mais simplement de se l'approprier et de lui donner du sens.

En ce qui concerne leurs propres pratiques, les managers semblent avoir peu fait évoluer la manière dont ils assurent la coordination au sein de leur équipe. Aucun n'évoque véritablement les possibilités offertes par les outils collaboratifs d'engager un mode de travail utilisant la mise en commun ou la coopération transverse, pourtant au cœur du discours sur la digitalisation (UGHETTO, 2018). Les messageries instantanées, par exemple, ont trouvé des usages dans les centres d'appels pour échanger des informations en continu sur le nombre de ventes à faire ou réalisées, en remplacement du traditionnel tableau d'affichage au centre du plateau téléphonique.

« Moi, je suis sur le plateau. Je sais que la plupart des conseillers sont en prise d'appel. Certains, j'arrive à aller les voir rapidement, j'arrive à les interpeller, il y en a d'autres,

ils ont besoin d'être concentrés sur l'appel, donc c'est compliqué d'attirer, de capter leur attention. Maintenant, j'utilise Skype à chaud, comme ça, et ça passe mieux. »

(Manager en centre d'appels)

Les managers les plus jeunes ou plus familiers des outils numériques essaient de les utiliser pour animer différemment leurs réunions d'équipe. Cela reste, néanmoins, à un état embryonnaire et procède davantage d'une logique de réassurance à destination du manager que d'une remise en question des hiérarchies.

« Il y a quatre mois de ça, à la fin d'une réunion d'équipe, il y avait des *QR codes*⁶ sur la table [pour télécharger une application de passation de sondage]. J'avais créé un questionnaire [...], il y avait une double question sur ce qu'ils avaient apprécié et ce qu'ils ne voulaient plus voir dans les réunions d'équipe. Du coup, ça permet d'orienter les futures réunions. »

(Manager techniciens d'intervention)

On rejoint ici les propos de Gaëtan FLOCCO (2015) montrant que si les cadres sont parfois critiques, voire cyniques, envers les pratiques de leur direction, et même envers leurs propres actions, et inquiets quant aux conditions d'exercice de leur pouvoir managérial, cette critique ne doit pas être comprise comme une forme de résistance ou d'opposition, mais davantage comme l'expression d'une quête de profits symboliques en même temps que d'un sentiment d'impuissance dans cette quête.

Accompagner le numérique comme un moyen, et non comme une fin en soi

Pour les managers comme pour les relais actifs, accompagner la transformation numérique consiste à donner du sens, à redonner une certaine cohérence aux injonctions et à faire face aux inquiétudes et aux réticences éventuelles. Dans une logique d'efficacité et de performance, en tâchant d'obéir aux injonctions de la direction et en privilégiant certains outils parmi ceux proposés, les managers s'efforcent de démontrer aux membres de leur équipe qu'ils ont un intérêt à utiliser ces technologies dans le cadre de leur activité. Ainsi, ils plébiscitent les outils de communication à distance (par exemple, la messagerie instantanée, qu'il s'agisse d'applications destinées au grand public ou internes à l'entreprise), au détriment du réseau social interne auquel ils ont plus de mal à trouver une valeur ajoutée. Les managers interrogés ont donné de multiples exemples de la manière dont ils mettent en avant l'usage de ces outils numériques dans leur activité quotidienne d'animation d'équipe : de la réunion d'équipe filmée et mise en ligne pour que les absents puissent la suivre ou des visioconférences pour des formations ou des réunions à distance à l'utilisation de WhatsApp pour s'entraider entre collègues sur des cas complexes en boutique par exemple, le numérique est

6. Sorte de code-barres constitué de formes noires disposées dans un carré à fond blanc, qui détient des informations pouvant être décryptées lorsqu'elles sont « flashées » avec une application destinée à cet usage, sur smartphone.

régulièrement mobilisé par les managers pour faciliter l'accès à l'information et pallier les contraintes de l'activité (nomadisme, horaires décalés, etc.).

Leurs actions principales visent également à encourager les salariés qui leur semblent « éloignés » du numérique en le démystifiant ou en le banalisant (ANDONOVA, 2015) et en le reliant à leurs pratiques, ce qui permet de les valoriser. Ces actions « de proximité », d'aide individuelle ou collective, sont toutefois peu visibles et passent parfois par des moyens détournés pour inciter discrètement les salariés à utiliser les outils. C'est sans doute parce que les managers se sentent légitimes dans leur expertise (relation client, techniques d'intervention) ou dans leur rôle d'accompagnateur qu'ils s'appuient sur leur activité quotidienne pour promouvoir le numérique, rejetant, comme ils le disent, le « digital pour le digital ». Ils veillent donc à accompagner tous les salariés sans stigmatiser ou exclure les moins familiers des outils numériques : ils tâchent de rendre réalisable et accessible une digitalisation lointaine qui, par certains aspects, semble élitiste ou réservée aux plus jeunes, aux plus rompus aux technologies, et qui, de ce fait, est une source potentielle d'exclusion.

« Un des vendeurs de l'équipe savait comment aider un client à installer lui-même la fibre chez lui, je lui ai proposé de former tout le monde *via* une [visioconférence]. Il ne voulait pas, il me dit : "C'est difficile, je ne sais pas faire des power-point, je connais pas." [...] Alors, on l'a fait ensemble. Et je lui ai dit d'envoyer un mail à tout le monde [...]. Finalement, il a formé. C'était bien. »

(Manager boutique)

Ainsi, à rebours d'une promotion de la digitalisation en elle-même ou pour elle-même, les managers défendent l'idée que celle-ci n'est pas une fin en soi, mais qu'elle doit être au service des pratiques professionnelles :

« Typiquement, ce que moi je trouvais intéressant, c'était de proposer un *escape game* sur la digitalisation, qui ne porte pas sur la digitalisation, mais sur la relation client, par exemple [...]. Le but était de trouver des indices. Donc les indices, c'était un *QR code* [...], après, il y avait un lien intranet, il y avait un lien pour aller sur [le réseau social interne], enfin voilà. On a essayé de regrouper de la digitalisation, mais [...] le but, c'est la relation client, parce que [...] moi, je suis légitime sur ce domaine. »

(Manager techniciens d'intervention)

La vision que les managers ont de la digitalisation leur permet, comme aux relais actifs, de lui donner du sens et une dimension concrète pour aider les salariés. Elle les autorise, en outre, à asseoir leur légitimité puisqu'elle rend le numérique conforme au *logos* gestionnaire, qui repose sur les notions de maîtrise, de performance et de rationalité (BOUSSARD, 2008) dont les managers sont les relais et les garants.

De même que, comme Scarlett SALMAN (2014) l'a montré, le coaching des cadres en entreprise réaffirme paradoxalement des normes sociales finalement très traditionnelles (rationalisation des temps, cloisonnement du privé et du professionnel, etc.), sous couvert d'un discours de promotion de nouvelles normes et de valeurs proches de celles mises en avant par la société connexionniste, le numérique met finalement

les managers en position de réaffirmer des logiques industrielles très classiques et éloignées du « changement de culture ou de paradigme » dont la littérature managériale regorge. Sans pour autant remettre en cause ce discours ou les outils numériques, ils se saisissent de leur plasticité pour les adapter à leur *ethos* professionnel.



En interrogeant la transformation numérique non pas dans ses effets ni dans sa construction rhétorique, mais à travers les représentations et les usages qu'en ont les acteurs en charge de sa mise en œuvre au quotidien, nous avons voulu mettre l'accent sur l'activité des « accompagnateurs du changement » (BENEDETTO-MEYER, BOBOC, 2017) qui réalisent un véritable travail, non seulement de justification et de diffusion de l'idéologie managériale, mais aussi d'élaboration de traductions concrètes face à des injonctions imprécises et abstraites.

Ce travail est rendu possible parce que cette transformation numérique, loin de s'accompagner de la mise en place de changements organisationnels structurants ou de nouveaux métiers aux contours prédéfinis, est au contraire soumise à une grande souplesse dans son interprétation et dans sa mise en œuvre au quotidien. La digitalisation donne dès lors l'illusion d'un consensus, difficilement discutable. Mais, à l'instar de ce que Nadège VEZINAT (2015) a montré à propos de la financiarisation de La Poste, ce consensus « n'empêche cependant pas que des reprises et réappropriations différentes soient faites par les agents » (p. 28). Nous mettons en effet en évidence que chaque acteur dit « relais » est en capacité d'investir le sujet de la digitalisation et de s'en saisir selon ses dispositions, son *ethos* professionnel, sa compréhension du « jeu à jouer », ses souhaits d'évolution, mais également selon les fondements de sa légitimité (expertise, position managériale, trajectoire individuelle, etc.).

Ainsi, ceux que nous avons nommés les relais actifs tentent d'articuler ce qui fait le cœur de leur métier avec leur investissement dans les projets numériques (par exemple en étant formateur et en s'occupant de l'usage que les formateurs font du réseau social interne, en étant communicant et en s'occupant de la communication digitale des boutiques, etc.). Cependant, si ces acteurs sont légitimes dans leurs actions ponctuelles, ils souffrent d'un manque de reconnaissance institutionnelle (de moyens, de coordination avec d'autres acteurs, etc.), puisque leur fonction d'accompagnant n'est pas inscrite dans l'organisation, ce qui réduit leur capacité à se saisir des projets numériques pour remettre en cause l'ordre établi, l'organisation très hiérarchique, et modifier les rapports de pouvoirs.

Chez les managers, c'est le logos gestionnaire qui imprègne leur lecture de la transformation numérique et qui permet une forme de réassurance concernant leurs missions et leurs fonctions. Leurs modes d'action visent alors à inscrire le discours abstrait relatif à la digitalisation dans la réalité du travail au quotidien, dans ses contraintes de gestion et dans la continuité des précédentes réorganisations ou mutations technologiques.

Au fond, chacun réalise un « travail d'organisation » (DE TERSSAC, 2002) en tentant d'articuler changement technique et organisation, même si cela s'appuie sur des interprétations et des modes d'action variés et si son action demeure à une échelle souvent locale.

Plusieurs questions restent en suspens et permettent de prolonger la réflexion sur les mutations organisationnelles liées au numérique. La première porte sur les intentions des différents acteurs impliqués. Nous avons montré que leur investissement n'est pas le signe d'une forme de croyance ou d'adhésion aveugle dans le bien-fondé des changements numériques ni, à l'inverse, une simple instrumentalisation à des fins d'évolution de carrière ou d'enjeux de pouvoir. Il nous semble que c'est davantage une forme de croyance dans la nécessité d'accompagner les changements, de leur donner du sens et une certaine cohérence qui prévaut ici. Dans un contexte bien connu de déstabilisation et de fragilisation de la catégorie des cadres et des managers, le numérique est un moyen, pour ceux qui savent s'en saisir, de recouvrer une certaine utilité, ainsi qu'une manière de réaffirmer leur rôle de traducteur et d'articuler un discours creux avec la réalité du terrain qu'ils connaissent.

Cependant, deux risques émergent. En premier lieu, celui lié à la coexistence d'une pluralité de « visions » du numérique, qui semble ressortir des propos recueillis : le digital est tantôt source de rupture ou de continuité, tantôt porteur de productivité individuelle, tantôt au service de processus collectifs et de coopération, etc. Cette diversité des lectures du digital interroge : peut-on voir se maintenir cette imprécision dans les discours sans risque de malentendus, de tensions et de confusions qui mettraient à mal cette quête d'un sens dont les salariés semblent avoir besoin ?

Par ailleurs, si le numérique est investi d'enjeux de reconnaissance et de quête de légitimité par les managers et les cadres impliqués dans la transformation digitale, cette reconnaissance ne semble pas actuellement acquise. Nous mettons plutôt en avant le fait qu'un travail invisible, notamment de la part des relais actifs, est effectué, et soulignons le risque qu'ils courent de s'essouffler, d'être isolés, de s'épuiser dans cet effort vain de donner du sens et des traductions concrètes à un discours abstrait.

BIBLIOGRAPHIE

ABDELNOUR S., BERNARD S. (2018), « Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 13. <https://doi.org/10.4000/nrt.3797>.

ALBER A. (2015), « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? La “modernisation” de la SNCF par l'ouverture de son marché du travail d'encadrement », *Sociétés contemporaines*, n° 97, pp. 49-77.

ANDONOVA Y. (2015), « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », *Sociologies pratiques*, n° 30, pp. 43-52.

- BENEDETTO-MEYER M. (2017), « Des outils collaboratifs en quête d'inscription organisationnelle : le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche et innovation », *Réseaux*, n° 205, pp. 203-233.
- BENEDETTO-MEYER M., BOBOC A. (2017), « Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité ? », *Revue des conditions de travail*, n° 6, pp. 72-80.
- BENGUIGUI G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, vol. 23, n° 3, pp. 294-307.
- BOBOC A. (2017), « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, n° 34, pp. 3-12.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO È. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU P. (2015), *Sociologie générale. Volume 1, Cours au Collège de France 1981-1983*, Paris, Raisons d'agir, Seuil.
- BOUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- BOUSSARD V., MARTIN E., VEZINAT N. (coord.) (2015), « Modernisation des entreprises publiques », *Sociétés contemporaines*, n° 97.
- CARDON D., CASILLI A. (2015), *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Bry-sur-Marne, Ina.
- DETCHESSAHAR M. (2013), « Management empêché, santé dégradée », *Santé et Travail*, n° 82, pp. 26-29.
- DUDÉZERT A. (2018), *La Transformation digitale des entreprises*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER M.-A. (2015), *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- DURAND J.-P. (2004), *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- GABORIEAU D. (2012), « “Le nez dans le micro”. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La Nouvelle Revue du travail [en ligne]*, n° 1. <https://doi.org/10.4000/nrt.240>.
- FLOCCO G. (2015), *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.
- JACQUOT L. (2017), « Management par les dispositifs et dispositions à manager. De la standardisation du travail d'encadrement au travail d'organisation des encadrants », *Savoir/Agir*, n° 40, pp. 13-20.
- JEMINE G. (2017), « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, n° 34, pp. 49-59.
- KLEIN N. (2017), *Face aux mutations de la vente. Orange, ses vendeurs et le devenir d'un métier*, thèse de doctorat en sociologie, université Paris Est.
- KLEIN T., RATIER D. (2012), « L'impact des TIC sur les conditions de travail », *La Note de synthèse*, n° 266, Centre d'analyse stratégique.

- MARTIN E. (2013), « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 3-27.
- MAUGERI S. (dir.) (2006), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- MISPELBLUM BEYER F. (2006), *Encadrer. Un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- MUHLMANN D. (2001), « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 3, pp. 327-347.
- NOBLE D. (2016 [1995]), *Le Progrès sans le peuple. Ce que les nouvelles technologies font au travail*, traduit de l'anglais par Celia Izoard, Marseille, Agone.
- OIRY E., VIGNAL J. (2016), « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité », *Question(s) de management*, n° 13, pp. 61-72.
- PETIT S. (2016), *La Rationalisation du travail intellectuel. Ethnographie de l'activité de conception industrielle*, thèse de doctorat en sociologie, démographie, université Paris-Saclay.
- ROSANVALLON J. (2011), « Le contrôle du travail, entre réalités et perceptions : le cas de la messagerie électronique », *Sociologies pratiques*, n° 22, pp. 19-33.
- SAINT-LAURENT KOGAN A.-F. (DE), METZGER J.-L. (dir.) (2007), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Paris, Mines Paris, les presses Paristech.
- SALMAN S. (2014), « Un coach pour battre la mesure ? La rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 8, n° 1, pp. 97-122.
- SEGRESTIN D. (2004), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- TERSSAC G. (DE) (2002), *Le Travail : une aventure collective. Recueil de textes*, Toulouse, Octarès.
- TIFFON G. (2013), *La Mise au travail des clients*, Paris, Économica.
- UGHETTO P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... : l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions.
- VEZINAT N. (2015), « Stratégies, formes et acteurs de la modernisation postale. Regard sur la financiarisation des PTT », *Sociétés contemporaines*, n° 97, pp. 25-48.

NOTES DE LECTURE

Travail, travailleurs et ouvriers d'Europe au xx^e siècle

Nicolas Hatzfeld, Michel Pigenet, Xavier Vigna (dir.)

Dijon, Éditions universitaires de Dijon, coll. « Histoires », 2016, 359 p.

*Lu par Judith Rainhorn**

À l'heure où l'on débat de la possibilité d'un revenu universel non fondé sur l'activité professionnelle, cet ouvrage vient utilement rappeler la place qu'a longtemps tenue le travail comme principe organisateur des sociétés occidentales contemporaines et le rôle fondamental de l'ouvrier d'industrie comme incarnation du travailleur au xx^e siècle. *Travail, travailleurs et ouvriers d'Europe au xx^e siècle* est un livre polyphonique, né de compagnonnages, de projets collectifs et de rencontres, plus particulièrement des journées organisées au Centre Georges-Chevrier de l'université de Bourgogne en 2013.

Le souhait des organisateurs de ces journées était de « relancer la dynamique » de l'histoire du travail et des travailleurs, en y associant de nombreux historiens étrangers (Allemagne, Belgique, Espagne, États-Unis, Grande-Bretagne, Italie et Pays-Bas) afin de faire connaître leurs travaux et d'inscrire le renouvellement de l'histoire du travail hexagonale dans des questionnements partagés à l'échelle européenne, voire au-delà.

En cela, l'ouvrage est une réussite et il s'impose comme un livre pivot dans l'historiographie du travail en France, qui peinait, depuis les années 1980, à trouver un nouveau souffle dans la queue de comète d'une histoire ouvrière ayant longtemps accordé le primat aux bataillons d'ouvriers masculins de l'industrie lourde, des mines de charbon, de la métallurgie, des ports et du bâtiment, marqués par une forte syndicalisation et une adhésion collective au communisme. Mêlant état de l'art, bilan d'étape, ouverture de pistes de recherche et propositions de problématiques croisées, l'ouvrage prend incontestablement place comme un *moment* important au sein d'une historiographie en attente de renouvellements après une « longue période de dépression », selon les mots de Jean-Claude Daumas qui signe la postface de l'ouvrage.

L'invisibilisation rapide des ouvriers dans la société française depuis deux décennies et la transformation des grilles de lecture sociales au sein du monde intellectuel et politique ont en effet accompagné un effacement progressif du monde du travail industriel dans la production historique et, dans une certaine mesure, sociologique. Les causes de cet essoufflement sont à la fois endogènes et contextuelles : y ont participé ensemble la désindustrialisation massive du tournant des xx^e et XXI^e siècles, la désaffection désormais

* Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Centre d'histoire sociale des mondes contemporains (UMR 8058).

acquise des classes populaires pour la gauche politique et syndicale – même si l’unanimité de cette adhésion idéologique était largement mythifiée – et la diversification des secteurs et des métiers – loin de la figure caricaturalement monolithique de l’ouvrier d’industrie, magasiniers, vendeurs, préparateurs de commandes, chauffeurs livreurs, agents de sécurité, ouvriers d’entretien, etc., constituent désormais une « nouvelle classe ouvrière » dont on peine à définir les frontières. La figure classique de l’ouvrier d’industrie militant, prégnante au ^{XX}^e siècle, semble faire partie du passé, le regard se tournant désormais vers les classes populaires du tertiaire exerçant des activités de services dans une multiplicité d’emplois situés au bas de l’échelle des qualifications, souvent en intérim ou à temps partiel imposé (en particulier pour les femmes), marqués par la précarité, les faibles rétributions, la faiblesse de la syndicalisation. La transition de vocable, des « classes ouvrières » aux « classes populaires », ne suffit pas à rendre compte de ces nouvelles figures du monde du travail. Le projet de l’ouvrage consiste donc à lancer une impulsion pour qu’historiens et historiennes renouvellent les cadres de réflexion et les questionnaires, transforment les enquêtes et se saisissent des outils de l’interdisciplinarité et de la comparaison internationale pour féconder une nouvelle histoire du travail et des travailleurs au ^{XX}^e siècle. Le pari comparatif à l’échelle européenne est au cœur du projet, puisque douze contributions sur la vingtaine que compte l’ouvrage portent sur d’autres pays européens que la France ou se placent d’emblée dans une dimension comparative.

Travail, travailleurs et ouvriers d’Europe au ^{XX}^e siècle est construit en quatre parties. Il s’ouvre sur cinq bilans historiographiques portant sur les cas britannique (Arthur McIvor), belge (Éric Geerkens), allemand (Dietmar Süß), espagnol (Pere Gabriel) et français (Nicolas Hatzfeld, Xavier Vigna, Michel Pigenet). S’il ne peut être question de restituer ici le contenu de ces cinq essais, qui sont eux-mêmes des synthèses, il est évident que, outre l’utile point d’étape que chacun constitue, leur intérêt réside surtout dans la confrontation des uns avec les autres, qui offre aux lecteurs francophones un regard sur des historiographies voisines et pourtant souvent mal connues. Marcel van der Linden clôt cette partie en présentant un panorama de l’histoire ouvrière européenne à travers une chronologie qui décline les modalités des convergences et des divergences de l’historiographie du travail au cours du ^{XX}^e siècle à l’échelle européenne, débouchant sur le constat réjouissant d’une transnationalisation des recherches et de collaborations intensives portées par des associations et des revues scientifiques internationales.

La deuxième partie s’intéresse à plusieurs formes de conflits et de mobilisations au sein des mondes du travail : à travers les cas des travailleurs de la Fiat à Turin (Stefano Musso), des grandes grèves générales qui ont secoué l’industrie belge dans les années 1930 (Francine Bolle) et en 1960-1961 (Samia Beziou), des conflits au cœur des chantiers navals espagnols (Ruben Vega), les auteurs interrogent la vigueur et les modalités de combat du monde ouvrier, que Xavier Vigna questionne en longue durée dans le cas français en s’intéressant à l’atténuation de la violence des mobilisations du travail.

Six contributions se penchent, dans la troisième partie, sur la segmentation du marché du travail et sur les transformations des frontières catégorielles entre les

travailleurs, montrant avec pertinence que le renouvellement du regard passe également par le déplacement de l'enquête sur les marges du monde du travail ou sur des catégories aux statuts et parcours professionnels spécifiques. Le travail féminin (Cristina Borderias), les groupes occupant des positions particulières sur le marché du travail, comme les femmes et les immigrés (Anne-Sophie Bruno), les travailleurs coloniaux et de couleur (Tyler Stovall), les ouvriers et employés des activités de services telles que les transports ferroviaires ou les services de santé (Christian Chevandier), le monde marginal des artisans (Anna Pellegrino), ou encore la figure intermédiaire controversée du contremaître (Ferruccio Ricciardi) viennent tour à tour éclairer les caractéristiques longtemps occultées d'un monde du travail que l'historiographie a lu de façon souvent monolithique, c'est-à-dire partielle.

Enfin, la dernière partie du livre est consacrée à quelques « constructions collectives » qui ont traversé le monde du travail et dont les ouvriers ont été les acteurs ou les objets au cours du siècle. Les constructions conventionnelles et juridiques du premier ^{xx} siècle, élaborées entre le « moment 1900 » de la réforme sociale et la brève effervescence du Front populaire, sont abordées dans une perspective comparative européenne, à propos des conventions collectives (Laure Machu) et de la question du placement (Ad Knotter). Michel Pigenet offre une réflexion stimulante sur la question des échelles spatiales et temporelles de l'action collective. Marion Fontaine interroge la figure à la fois spécifique et emblématique du mineur de fond, construction collective archétypale de l'ouvrier du ^{xx} siècle héros et martyr. Enfin, Nicolas Hatzfeld dresse une chronologie et ouvre des questionnements féconds sur le champ récent de l'histoire de la santé au travail.

À lire l'ensemble de l'ouvrage, on ne peut que constater le foisonnement impressionnant des recherches, les convergences de nombreux travaux qui gagnent à se confronter et la richesse d'approches transversales innovantes autour des marchés du travail, des expériences de travail, des mobilisations collectives non institutionnalisées, etc. On regrette, bien sûr, que la plupart des essais, pour des raisons de volume général de l'ouvrage, survolent des recherches que l'on aimerait approfondies, mais du moins celui-ci crée-t-il le désir de poursuivre les lectures tous azimuts. En cela, *Travail, travailleurs et ouvriers d'Europe au ^{xx} siècle* atteint son objectif et emporte la conviction. Le renouveau de l'histoire ouvrière et de l'histoire sociale du travail et des travailleurs est bien là, buissonnant depuis les années 2000. Dans la foulée du colloque de Dijon, la fondation de l'Association française d'histoire des mondes du travail (AFHMT), dans une optique résolument trans-périodique, est le signe de ce dynamisme. Petite sœur de la Società italiana di Storia del Lavoro (Sislab), fondée l'année précédente, elle a contribué avec elle à la constitution d'un réseau européen d'histoire du travail (European Labor History Network, ELHN). Le succès des deux premières conférences organisées par ce réseau européen, à Turin en 2015 et à Paris en 2017, qui ont accueilli plusieurs centaines de participants venus de toute l'Europe – la troisième édition a eu lieu à Amsterdam en septembre 2019 – montre la puissance de cette impulsion nouvelle. « Relancer les dés » souhaitaient les directeurs de l'ouvrage : voilà un objectif tenu, dont la fécondité ne fait pas de doute.

Syndiquées. Défendre les intérêts des femmes au travail

Cécile Guillaume

Paris, Presses de Sciences Po, 2017, 248 p.

Lu par Jean-Philippe Tonneau *

Cécile Guillaume nous propose un livre sur les organisations syndicales britanniques et françaises, fruit de plusieurs années de recherches, effectuées seule ou avec d'autres sociologues – Sophie Pochic en premier lieu, mais également Jean-Michel Denis ou Vincent-Arnaud Chappe. Une double question intéresse l'auteure : qu'en est-il de la féminisation des syndicats, et celle-ci, réelle bien que « sélective et inachevée » (p. 179), a-t-elle des effets sur la prise en charge des intérêts des femmes dans le monde du travail ? Pour y répondre, deux recherches comparatives, réalisées entre 2003 et 2015, sont convoquées. Quatre organisations syndicales sont étudiées : d'une part, UNISON (« décrit comme très progressif en matière d'égalité et très féminisé », p. 55) et GMB (« un syndicat moins étudié, plus masculin et aussi [plus] implanté dans le privé », p. 55) au Royaume-Uni ; d'autre part, la Confédération française démocratique du travail (CFDT, qui « s'est imposée du fait de l'ancienneté de la politique de mixité et de l'accès au terrain », p. 55 – l'auteure y fut salariée) et Solidaires/SUD (répondant notamment « au souhait d'aller enquêter dans un syndicat se disant féministe et plus contestataire que la CFDT », p. 55) en France. Trois chapitres ordonnent le livre.

Dans le premier chapitre, l'auteure propose une revue comparée de littérature dans laquelle elle présente les travaux ayant analysé l'une des deux questions qu'elle pose. Il s'agit davantage d'une présentation de différentes recherches que d'une réelle revue critique de la littérature mobilisée. L'auteure ne se positionne qu'à de rares moments par rapport aux travaux cités. Dans la deuxième partie du chapitre, elle précise les contours de sa propre recherche et insiste sur le caractère comparatif de son travail.

En traitant de la féminisation dans les quatre syndicats, le deuxième chapitre constitue le cœur du livre. C. Guillaume « part des individus et des expériences biographiques » (p. 63) de militants qui « ont pour la plupart de nombreux mandats et depuis longtemps » (p. 66). Afin de rendre la comparaison possible entre les syndicats des deux pays, elle distingue et décrit avec précision trois niveaux de carrière : l'adhésion et l'activisme sans mandat sur le lieu de travail ; les premiers mandats à la suite d'élections sur le lieu de travail (*union rep* ou *shop steward* au Royaume-Uni,

* Université de Nantes-CENS (UMR 6025).

délégué du personnel ou élu au comité d'entreprise en France) ; enfin, les mandats au sein des structures syndicales intermédiaires (*branch officer* ou *regional officer*, secrétaire d'une union départementale) et les mandats nationaux (*national officer*, responsable fédéral ou confédéral).

Définis par la stabilité et l'ancienneté dans leur emploi, les militants sans mandat ont adhéré à une organisation syndicale selon trois voies possibles : lors de conflits sociaux au sein de leur entreprise ou, et c'est ce qui prédomine aujourd'hui selon l'auteure, de manière plus individuelle, soit pour être soutenus lors d'un conflit avec leur employeur, soit parce qu'ils ont développé des relations personnelles avec un syndicaliste sur leur lieu de travail. Leurs socialisations politiques et leurs pratiques associatives contribuent également à expliquer leur adhésion à une organisation syndicale. C. Guillaume insiste sur le rôle essentiel joué par ceux qu'elle nomme les « passeurs » – des hommes syndicalistes en poste, bien souvent permanents – dans l'acte d'adhérer et dans la fabrication d'un sentiment d'appartenance au collectif que représente le syndicat. *In fine*, la féminisation de ce profil de militants est essentiellement soumise aux actions et aux politiques mises en œuvre par les dirigeants syndicaux locaux ; ceux-ci peuvent ainsi instaurer des quotas ou réserver des sièges aux militantes.

L'histoire des organisations syndicales, notamment les tensions en leur sein, favorise l'accès des militantes à certains mandats sur leur lieu de travail. Dans les années 1990-2000 par exemple, la défection de militants de la CFDT a permis à des femmes à la fois d'endosser des responsabilités et d'être ainsi récompensées de leur loyauté. Là encore, ce sont les « passeurs » qui ont repéré les éventuelles candidates. Mais ce n'est pas parce que des femmes occupent des mandats syndicaux locaux qu'il faut pour autant conclure à la féminisation ; il faut en effet d'abord examiner les types de mandats qu'elles détiennent. C. Guillaume nous apprend que les savoirs et les savoir-faire des militantes (associés par exemple aux domaines de la gestion) sont bien souvent naturalisés, ce qui les cantonne de fait à certains mandats. Pour accéder à d'autres mandats, considérés comme plus « techniques », il leur faut acquérir des compétences spécifiques. Par conséquent, ce sont celles qui à la fois mobilisent leurs compétences scolaires et qui ont été « sélectionnées pour la transférabilité supposée de leurs compétences professionnelles » (p. 100) qui parviennent à obtenir de tels mandats. Enfin, l'auteure décrit et analyse les nombreuses contraintes auxquelles doivent faire face les militantes – des contraintes familiales et professionnelles jusqu'à la discrimination syndicale.

Après avoir différencié, selon les pays, les voies d'accès aux postes de permanents de niveau intermédiaire et national, C. Guillaume analyse les ressources nécessaires pour les occuper. Les ressources partisans¹ sont essentielles « dans l'accès aux positions formelles de pouvoir » (p. 145). Alors que les militantes les plus qualifiées

1. Que l'on peut définir comme les moyens et les biens, individuels et collectifs, matériels et symboliques, produits par une organisation et accumulés par un de ses membres ou l'ensemble de ses membres.

peuvent pallier un défaut de capital militant² en mobilisant leurs ressources individuelles, scolaires ou professionnelles, les militantes les moins qualifiées n'ont, elles, « d'autres choix que de s'en remettre à l'emprise de l'organisation [...] à mesure qu'elles s'éloignent des mandats d'entreprise » (p. 145). « La montée en responsabilité » se fait parfois en binôme avec « un militant homme expérimenté qui tient le rôle politique » (p. 144). Un mentor peut tantôt jouer en faveur de la carrière syndicale de la militante qu'il appuie, tantôt la fragiliser – la « réussite de son poulain » étant subordonnée « à celle de son mentor » (p. 144). La féminisation de postes de niveau intermédiaire et national dépend surtout des politiques volontaristes développées par les responsables des organisations ; or celles-ci peuvent se retourner contre les femmes et remettre en cause leur légitimité syndicale. Par exemple si la mise en place de quotas au niveau national à la CFDT et à SUD a permis à certaines femmes d'occuper des postes à responsabilités, cela les a aussi « placées face au risque d'être perçues comme un alibi ou un symbole » (p. 146). Les militantes sont bien souvent reléguées à des postes où elles peuvent exercer leurs savoirs et savoir-faire censément naturalisés, qu'il s'agisse de fonctions telles que la trésorerie ou la formation ou de filières spécialisées comme l'égalité femmes-hommes ou le handicap. C. Guillaume questionne enfin le rapport au genre et à la classe sociale de ces militantes et fait émerger une différence nette entre les militantes de la CFDT et celles des trois autres syndicats. Les militantes de la CFDT, qui ne se définissent pas comme féministes, optent souvent pour « une carrière spécialisée moins exposée aux logiques politiques » (p. 162). Les autres, qui ont hérité à des degrés divers « d'un cadrage classiste de l'action syndicale », développent en revanche des stratégies moins individualistes, vivent leur engagement plutôt sur le mode « sacrificiel », revendiquent leur identité féministe et ont « plutôt tendance à neutraliser leur genre pour mieux représenter leur classe » (p. 165).

L'analyse des parcours de femmes durablement inscrites dans le militantisme permet donc à l'auteure de saisir la fabrication organisationnelle des inégalités, les effets limités des politiques d'égalité, et de conclure à la persistance des inégalités de genre.

Dans le dernier chapitre, constatant malgré tout une féminisation progressive des organisations syndicales, C. Guillaume s'attache à en saisir les conséquences sur la défense des intérêts des femmes dans le monde du travail à travers les mobilisations syndicales juridiques en faveur de l'égalité salariale. Ne s'intéressant ici qu'au Royaume-Uni, l'auteure distingue plusieurs temporalités.

L'histoire des mobilisations ouvrières qu'elle retrace depuis le XIX^e siècle débouche sur une conclusion implacable : si les employeurs étaient « opposés aux revendications

2. « Le capital militant se distingu[e] [...] du capital politique qui est, pour une bonne part, un capital de fonction né de l'autorité reconnue par le groupe et à ce titre "instable" : incorporé sous forme de techniques, de dispositions à agir, intervenir, ou tout simplement obéir, il recouvre un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisables lors des actions collectives, des luttes inter ou intra-partisanes, mais aussi exportables, convertibles dans d'autres univers, et ainsi susceptibles de faciliter certaines "reconversions" » (Matonti F., Poupeau F. [2004], « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, pp. 4-11).

récurrentes des ouvrières pour un salaire égal, qui émergent dès les années 1830 » (p. 184), les syndicats anglais l'étaient tout autant ou, au mieux, cultivaient une certaine ambivalence sur le sujet. La cause pour l'égalité salariale entre les femmes et les hommes connaît un véritable tournant à partir de 1968. La grève des ouvrières de l'usine Ford notamment aboutit à l'adoption de l'*Equal Pay Act* en mai 1970 et à la création, quelques années plus tard, de l'*Equal Opportunities Commission* (EOC), une institution censée aider les « victimes [...] pour instruire le dossier, faire une étude de la jurisprudence et mener des enquêtes formelles » (p. 187). L'évolution de la législation sur l'égalité salariale initiée par le gouvernement travailliste s'explique toutefois en grande partie parce qu'il souhaitait « éviter l'adoption de normes légales européennes plus contraignantes » (p. 189). C'est donc plutôt sous une forme minimaliste que l'égalité salariale progresse. Les conséquences du changement législatif ne se font néanmoins pas attendre : à partir du milieu des années 1970, les plaintes individuelles portées par des femmes adhérentes de syndicats du secteur privé affluent dans les tribunaux. Ce n'est nullement le cas dans le secteur public où les syndicats « estiment que les femmes ont déjà obtenu l'égalité salariale par le biais des accords négociés dans les années 1950 » (p. 190). Comment expliquer par ailleurs la diminution rapide du nombre de plaintes déposées au début des années 1980 (2 500 en 1975, 39 en 1982) ? Si plusieurs causes sont évoquées, dont la lenteur des procédures, C. Guillaume met en avant le rôle des syndicats dans ce tarissement. Leurs membres n'ont pas toujours soutenu les plaignantes, ils ont parfois été de mauvais conseillers juridiques, ils ont parfois aussi encouragé les salariées à accepter des règlements à l'amiable peu avantageux pour elles. Ce manque de soutien de la part des représentants syndicaux locaux tiendrait au fait que ces derniers se soient retrouvés tenus par des employeurs avec lesquels ils avaient « négocié [des accords et des règles] pour la majorité de leurs adhérents » (p. 191).

La décennie 1980 s'ouvre sur une nouvelle configuration. L'action de l'EOC fait avancer l'égalité salariale. En saisissant le droit communautaire, cette commission participe en 1983 à l'adoption par le parlement britannique d'un amendement en faveur de l'égalité salariale (*Equal Value*) lui permettant, en retour, de soutenir les plaintes individuelles de femmes syndiquées souvent peu qualifiées. Lors de cette décennie, secteurs public et privé se saisissent différemment de la défense de l'égalité salariale : dans le premier, ce sont les femmes de différents conseils municipaux qui investissent la cause en créant en leur sein des « groupes Femmes » ; dans le second, ce sont des syndicalistes féministes qui encouragent localement certains hommes à se saisir des dossiers et/ou s'y impliquent elles-mêmes. Si différentes actions menées par des syndicalistes font avancer la cause de l'égalité salariale (endosser le rôle d'expert lors de procès, participer à la mise en place de nouveaux accords de classification des emplois, intervenir dans des formations syndicales), le recours à la voie contentieuse devient, au final, difficile. La privatisation du secteur public, qui entraîne à la fois une précarisation des emplois et un affaiblissement des organisations syndicales, a pour conséquence que ces dernières rechignent à user de l'arme du droit et, plus

généralement, à engager le fer avec le patronat. Surtout, une véritable contre-offensive patronale se met en place, les employeurs n'hésitant plus à recourir à la loi et à jouer avec la procédure.

Le nombre de plaintes reste faible jusqu'à la fin des années 1990. De plus, durant cette décennie, l'inégalité salariale devient une véritable menace contentieuse et sert à peser dans les négociations avec les directions. Autrement dit, elle sert à porter d'autres revendications, par exemple pour lutter contre les privatisations du secteur public ou pour négocier l'augmentation des salaires. Lors des négociations, les représentants syndicaux menacent de recourir aux tribunaux pour statuer sur l'inégalité salariale, effective dans l'entreprise considérée, si leurs revendications ne sont pas satisfaites. À la fin de cette décennie et au début des années 2000, le nombre d'affaires relevant *stricto sensu* de l'inégalité salariale connaît un certain regain grâce à l'action de quelques avocats, jusque-là éloignés de ce type de dossiers, payés au résultat, notamment par les syndicats. Leurs confrères qui travaillent avec les syndicats de longue date leur dénie tout engagement et les comparent à des mercenaires qui auraient trouvé dans ce contentieux « une poule aux œufs d'or » (p. 225). Les organisations syndicales doivent, quant à elles, s'adapter à cette recrudescence du contentieux sur l'égalité salariale ; les plaintes sont filtrées, centralisées, leur gestion est déconnectée de l'activité quotidienne militante, et des avocats sont désormais systématiquement sollicités pour les traiter.

Le livre de C. Guillaume allie une belle enquête de terrain et une analyse rigoureuse sur les femmes syndiquées et la féminisation des syndicats. Si nous ne pouvons que saluer la diversité des sources recueillies par l'auteure, elles nous semblent néanmoins trop peu exploitées. À l'exception des entretiens, C. Guillaume ne nous donne à lire ni les archives collectées ni d'éventuelles observations de terrain. Plusieurs thèmes auraient pu être développés, par exemple la concurrence syndicale. S'il en est fait mention à propos des deux syndicats anglais, c'est au travers d'une anecdote d'un enquêté (p. 213). Or la place des femmes dans les syndicats et l'investissement de ces derniers dans la cause pour l'égalité salariale ne s'expliquent-ils pas aussi parce qu'ils sont en concurrence les uns avec les autres et qu'aucun ne veut être en reste par rapport aux autres ? Le livre de C. Guillaume nous questionne inévitablement sur la situation française. Qu'en est-il de l'avancée ou non de la cause de l'égalité salariale par le recours au droit des syndicats ?

Performants... et licenciés

Enquête sur la banalisation des licenciements

Mélanie Guyonvarc'h

Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Le sens social », 2017, 263 p.

*Lu par Coralie Perez**

Tiré d'une thèse de doctorat en sociologie soutenue en 2008, l'ouvrage de Mélanie Guyonvarc'h vise à déconstruire l'idée selon laquelle le licenciement serait un événement banal de la vie des salariés comme de celle des entreprises. Selon l'auteure, cette idée est portée par les employeurs pour qui le licenciement est un « mal nécessaire » à la compétitivité des entreprises et à la sauvegarde des emplois restants. Elle est relayée par les discours politiques et médiatiques qui valorisent la mobilité professionnelle et la responsabilisation des individus dans la conduite de leurs parcours professionnels¹, et qui euphémisent la violence inhérente aux suppressions d'emplois. Enfin, elle est endossée par les « acteurs de la gestion de l'emploi » en charge de l'« accompagnement » des restructurations, qu'ils soient privés (cabinets de reclassement) ou publics (service public de l'emploi). D'emblée, un trait original de l'ouvrage est de convoquer, à l'appui de son questionnement, puis de sa démonstration, le traitement qui est fait par le cinéma du licenciement, au travers de fictions ou de documentaires. L'auteure y voit bien l'intérêt de porter à la connaissance du public les témoignages souvent douloureux des personnes licenciées ; mais elle pointe le risque corollaire d'individualisation et de dépolitisation des décisions de fermeture d'entreprises, faute d'en interroger sérieusement les causes. C'est à cette tâche de remise en contexte politique et économique du choix de licencier que l'auteure va s'employer tout au long de l'ouvrage, dans l'objectif de « redonner des couleurs collectives à ce sentiment d'indignation » (p. 15) qui peut nous saisir à l'évocation de telles décisions managériales et de la souffrance causée aux salarié-es.

Tout en reconnaissant le caractère protéiforme des restructurations, l'auteure a fait le choix de s'intéresser aux seules restructurations donnant lieu à des licenciements collectifs pour motif économique, dans des grandes entreprises soumises à la procédure du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Un autre choix original a été d'ancrer la recherche dans deux entreprises jugées compétitives, l'une du secteur de la pharmacie,

* Université de Paris 1, Centre d'économie de la Sorbonne (CES).

1. La loi du 5 septembre 2018 intitulée « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » en est une illustration emblématique.

l'autre du conseil en management auprès des entreprises, dont les salarié-es concerné-es par les restructurations (cadres, technicien·nes, managers) présentent pourtant les caractéristiques des « gagnants », « supposés acquis à ces discours sur la mobilité dont ils seraient les principaux acteurs » (p. 23). Il s'agit donc bien d'analyser ce que Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt² désignent comme des « restructurations de compétitivité » motivées par des politiques stratégiques de groupes mondialisés, et non les « restructurations de crise » qui découlent de difficultés économiques.

La démarche ethnographique de l'auteure l'a conduite à enquêter auprès d'une centaine de protagonistes de plans sociaux réalisés dans ces deux entreprises, depuis les « spécialistes des ressources humaines » et les consultant·es en cabinet d'*outplacement*, chargé·es du reclassement professionnel des salarié-es licencié·es et « courroie importante [...] car ils opèrent une banalisation idéologique au quotidien du licenciement » (p. 23), jusqu'aux salarié-es concerné-es par ces licenciements.

L'auteure examine les décisions aboutissant à ces licenciements collectifs en les confrontant à plusieurs niveaux d'investigation, qui structurent l'ouvrage. Dans une première partie, elle les inscrit dans le contexte politico-juridique européen de la stratégie européenne pour l'emploi et des propositions relevant de la « flexicurité ». Tout en faisant une synthèse utile et concise de ces dernières, elle relève également les recommandations qui y sont faites aux entreprises de s'appuyer sur le dialogue social pour favoriser leur adaptation négociée aux changements et leurs conséquences en matière d'emploi. Au niveau national, l'auteure voit dans les rapports Boissonnat³ et Supiot⁴, comme dans la proposition d'une « sécurité sociale professionnelle », un renoncement à faire porter le débat sur les causes des licenciements au profit de propositions visant à s'en accommoder en « sécurisant les transitions professionnelles ». Dans ce contexte, comment se positionnent les syndicats ? Alors que les organisations d'employeurs poussent à flexibiliser le marché du travail et « à dédramatiser les modalités de licenciement » (p. 58), les organisations de salarié-es interprètent, chacune à sa manière, la sécurisation des transitions professionnelles. Si leurs divergences ne sont pas minimales, les positions syndicales ont en commun de prendre acte, selon l'auteure, du caractère inéluctable de ces ruptures professionnelles. Le pragmatisme (accompagner au mieux les licenciements en évitant l'arbitraire et en négociant de meilleures conditions de départ) l'emporterait donc sur la recherche d'autres options politiques et économiques (p. 66). L'analyse des PSE conduits dans les deux entreprises étudiées vient à l'appui de ce diagnostic tout en le nuancant : les conditions locales permettant l'élaboration, puis l'affirmation, par un rapport de forces favorable, d'une démarche alternative sont rarement réunies (manque d'information sur la stratégie de l'entreprise, divisions syndicales, faible mobilisation des salarié-es, etc.). Les

2. Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les Restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.

3. Boissonnat J. (prés.), Commissariat général du plan (1995), *Le Travail dans vingt ans : rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat*, Paris, Odile Jacob, La Documentation française.

4. Supiot A. (dir.), Commission européenne (1999), *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe. Rapport pour la Commission des communautés européennes*, Paris, Flammarion.

directions d'entreprise auraient ainsi les mains libres pour imposer des décisions sur lesquelles les instances représentatives du personnel n'ont que peu de prise.

Dans la deuxième partie, la décision de licencier est analysée à travers les discours des « licenseurs » (p. 83), ici les responsables des « ressources humaines » (RH) et les consultant-es externes auprès desquels les entreprises peuvent déléguer la « gestion sociale » des restructurations. Pourquoi ces entreprises performantes licencient-elles ? L'auteure déplié « l'enchaînement causal » invoqué par les directions pour légitimer un PSE : « le marché », entité abstraite et extérieure, est responsable des résultats insuffisants de l'entreprise, obligée de réagir pour restaurer sa compétitivité. On retrouve ici les ficelles désormais bien connues (particulièrement depuis les travaux de Tristan Boyer⁵) qui permettent de justifier une telle décision auprès des salarié-es et de leurs représentant-es, la crise conjoncturelle pouvant même être instrumentalisée pour expliquer des baisses d'activité en réalité organisées par l'entreprise⁶. Sur cette construction des « mauvais résultats » par les groupes mondialisés, on regrette que la fonction d'expertise à laquelle les représentant-es du personnel peuvent recourir lorsque, précisément, ils-elles veulent contester le motif économique du plan social, n'ait pas été étudiée⁷ par l'auteure.

Face à la décision de licencier, les responsables des RH sont dans une position ambivalente. L'auteure montre la manière dont les un-es et les autres s'arrangent avec ce qui peut être vécu comme « un sale boulot » (p. 121). Confronté-es à un acte devenu banal dans leurs pratiques (au point que des bonus sont parfois indexés sur le nombre de suppressions d'emplois réalisées), ils-elles recourent à une sémantique qui a pour particularité d'« édulcorer » la violence inhérente à ces décisions : on parlera de « changements », de « logiques de développement » plutôt que de restructuration, et les salarié-es licencié-es seront enjoint-es à être « proactifs » et à « savoir saisir les opportunités ». Pour l'auteure, les discours des RH sur le « pouvoir d'agir individuel » viennent en contrepoint de marges de manœuvre pratiquement inexistantes pour peser en amont sur les décisions économiques (p. 111). Il n'empêche que licencier fait partie du métier et que les responsables RH témoignent auprès de la sociologue de leur savoir-faire en la matière, qui les amène parfois à « travailler à la marge du cadre légal⁸ » (par exemple, par les transactions individuelles autour des modalités de départ) (p. 118). Les « cabinets de décrutement » représentent un autre acteur de

5. Boyer T. (2005), « Déconstruction du projet de licenciement », *La Revue de l'Ires*, n° 47, pp. 175-193.

6. Berta N., Jallais S., Thèvenot N. (2018), « Pourquoi réduire les effectifs en temps de crise ? Une étude empirique des logiques offensives et défensives dans les établissements français », *Socio-économie du travail*, n° 4, pp. 119-153.

7. L'article L.1233-3 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite plus communément « loi Travail », renforce l'intérêt pour cette question puisqu'elle cherche à définir précisément les indicateurs économiques dont la dégradation justifierait le licenciement économique afin de « sécuriser » les ruptures du contrat de travail et ainsi limiter les contentieux.

8. Ce qui ne facilite pas le comptage des licenciements pour motif économique, tendanciellement en baisse depuis les années 2000, du fait de la diversification des modes de rupture du contrat de travail dans des contextes similaires (au moyen de plans de départs « volontaires », de ruptures conventionnelles ; voir Signoretto C. [2015], « Restructurations, gestion de l'emploi et droit du travail : analyse institutionnelle et statistique », *La Revue de l'Ires*, n° 84, pp. 31-58).

cette gestion du licenciement pour motif économique, cet « entre-deux » (ni emploi ni chômage) du reclassement, institutionnalisé depuis 1989 et la création du plan social. Selon l'auteure, le développement d'un marché du reclassement où prospère un certain nombre de cabinets privés est un des signes forts de cette banalisation du licenciement. Ces cabinets permettraient ainsi aux employeurs de se défaire de la « responsabilité sociale » du PSE. Choisis et payés par l'employeur, ces cabinets « sont porteurs d'une responsabilité floue », le plus souvent soumis à une obligation de moyens plutôt que de résultats, « l'efficacité et l'effectivité du reclassement reposant en dernière instance sur l'individu » (p. 155).

Dans la troisième partie, c'est au niveau de l'individu, celui du salarié « performant », qu'est appréhendée l'épreuve que constitue, pour lui, le licenciement. L'auteure analyse les différentes dimensions de cette « déstabilisation des stables », pour reprendre la formule de Robert Castel. En effet, l'épreuve ébranle, voire disloque, les collectifs de travail. Si d'autres peuvent se recomposer dans la lutte face aux licenciements collectifs, ils demeurent fragiles et éphémères (p. 178). Les individus voient les valeurs dont ils sont porteurs bousculées au point de leur faire perdre le sens de leur travail et de les pousser à adopter une posture de retrait. La mise à l'épreuve identitaire touche aussi des salarié-es cadres qui ont le sentiment, avec le « plan social », « d'être traités comme des ouvriers » (p. 175). L'auteure met en évidence que ces épreuves sont vécues différemment selon l'âge auquel survient le licenciement, le sexe et la situation familiale ; mais elle ne s'arrête pas là. Elle relève aussi des « figures de mobilités acceptées », certes minoritaires dans ses entretiens (moins d'un quart des témoignages recueillis y font explicitement référence), mais qu'elle ne passe pas sous silence, même si le lecteur comprend bien son peu d'affinités avec les travaux théoriques qui vantent les opportunités offertes par les changements et l'incertitude, et par les carrières nomades où la sécurité serait échangée contre la liberté. Ici, la « banalisation du licenciement » a en quelque sorte été acceptée par des salarié-es dont le rapport au travail et à l'emploi se serait modifié au cours de l'épreuve. L'auteure identifie quatre figures de l'acceptation : les « résignés » à des mobilités qu'ils peuvent ressentir comme subies, mais inéluctables ; les « zappeurs », incarnés par la figure du jeune mercenaire sans attache qui passe d'entreprise en entreprise, telle que la décrivent deux managers interrogés, mais que l'auteure n'a pas rencontrés parmi les salarié-es licencié-es ; les « challengers de l'incertain », qui épousent le discours managérial (là encore, un seul témoignage de consultant non licencié) ; et enfin, les « licenciés heureux » (une dizaine de salarié-es), ou plutôt soulagés de quitter une situation délétère. À l'analyse, ces « figures de mobilités acceptées » s'avèrent être davantage celles d'arrangements ponctuels avec « l'adhésion sans attaches » que souhaiteraient les entreprises, plutôt que celles de « recompositions positives et durables du rapport au travail et à l'emploi » (p. 219). Cette « adhésion sans attaches » produite par les restructurations est intrinsèquement ambivalente. D'un côté, chez les « survivants », qui espèrent ne pas faire partie de la prochaine charrette, « le licenciement engendre un regain d'adhésion aux discours et aux normes produites par leurs entreprises » (p. 226) – au moins en

apparence, est-on tenté d'ajouter – qui débouche sur un surinvestissement au travail et une concurrence accrue entre les salariés. De l'autre, si les salariés ne font pas moins, ils se donnent moins (p. 225) ; autrement dit, cette « adhésion » ne génère pas d'attache, elle n'est pas porteuse de sens au travail.

La question du sens au travail se pose pour tous-tes les protagonistes de ces licenciements collectifs, pour les salarié-es qui restent dans l'entreprise comme pour ceux. celles qui mettent en œuvre ces décisions, ainsi que pour les « licenciés heureux » que la décision a finalement « libérés ». « Mais libérés de quoi ? », s'interroge l'auteur. D'un travail auquel ils n'attachaient pas d'utilité sociale (la priorité purement financière des firmes pharmaceutiques dans le choix des médicaments à produire est ici caractéristique) ? Du travail salarié donc subordonné, dont les protections (droit du travail, protection sociale) s'érodent ? C'est finalement à la question de la démocratie au travail, qui interroge la prise de décision au sein même de l'entreprise, et à la nécessité de libérer le travail « de l'étouffante emprise financière pour laisser une chance à la vie⁹ » que l'ouvrage nous invite à réfléchir.

9. Coutrot T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Seuil, pp. 268-269.

Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité

Sarah Abdelnour

Paris, Presses universitaires de France, 2017, 352 p.

*Lu par Guillaume Lejeune**

Adapté de sa thèse en sociologie, le livre de Sarah Abdelnour nous dévoile les coulisses du statut d'auto-entrepreneur et dresse un premier bilan sans concession du dispositif lancé en 2008. À travers les six chapitres répartis en deux parties, l'auteure combine de manière originale une approche par le haut, portant le regard sur la genèse du projet et sur ses initiateurs (chapitres 1, 2, 3), avec une vision par le bas (chapitres 4, 5, 6) qui rend davantage compte de la réception et de l'appropriation de ce statut par les travailleurs et les travailleuses. Son apport pour l'analyse du travail est double : l'auteure traite d'un régime récent, et par conséquent encore peu appréhendé par la sociologie, et tente d'en avoir une vision aussi complète que possible sans se restreindre à un secteur d'activité particulier.

L'ouvrage débute par une analyse sociohistorique des dispositifs d'aide au retour à l'emploi ayant précédé l'avènement de l'auto-entrepreneuriat. L'enjeu de ce premier chapitre est de revenir sur les conditions qui ont rendu possibles l'élaboration de ce régime et sa survivance malgré les alternances de majorité politique au cours des années 1980 et 1990. En effet, si ses concepteurs parlent de « révolution » entrepreneuriale, ils l'inscrivent néanmoins dans la continuité des mesures d'incitation à la création d'entreprise déjà existantes. Ainsi, dans un contexte de chômage de masse, les demandeurs d'emploi sont incités à recourir aux dispositifs de création d'entreprise pour se faire une place dans le monde du travail. Ce faisant, le « droit d'entreprendre » (p. 54) fait de l'initiative individuelle une contrepartie aux aides sociales dans un contexte européen propice à ce type de responsabilisation (p. 59).

Le deuxième chapitre s'intéresse directement aux conditions d'émergence d'une loi sur les auto-entrepreneurs ainsi qu'à la philosophie qui anime ce projet politique. L'analyse de l'action publique à laquelle se livre S. Abdelnour rend compte de la genèse de ce régime professionnel de manière originale. L'auteure retrace d'abord les trajectoires des principaux porteurs du projet, Hervé Novelli, secrétaire d'État à

* Centre de recherche sur les liens sociaux (Cerlis), université Paris Descartes, université Sorbonne Nouvelle, CNRS (UMR 8070).

l'Artisanat, au Commerce et aux PME (petites et moyennes entreprises), et François Hurel, délégué général de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Elle s'intéresse ensuite au sens qu'ils donnent à ce nouveau régime : le rapport rédigé par François Hurel, remis en janvier 2008 à Hervé Novelli, oscille ainsi entre des « arguments économiques » (p. 74) de « simplification de la création d'entreprise » (p. 72) et des « arguments sociaux » visant à un entrepreneuriat « d'insertion » (p. 74) dans le monde du travail. Cela leur vaut le soutien du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, véritable « laboratoire des mesures libérales » (p. 85) en vue du projet de loi. Mais le nouveau régime se heurte à plusieurs obstacles institutionnels ainsi qu'à des modifications successives qui en retardent l'aboutissement. Plusieurs acteurs s'y opposent en effet : la Direction de la Sécurité sociale (DSS) d'une part, du fait des critiques émises vis-à-vis d'un dispositif assurant « une couverture sociale en l'absence de cotisations préalables » (p. 89), et les organisations artisanales d'autre part, qui dénoncent la distorsion de concurrence engendrée par ses avantages fiscaux (p. 99).

La validation parlementaire du projet donne lieu à l'adoption d'une loi de « modernisation de l'économie » en août 2008, instaurant le statut d'entrepreneur « individuel ». Cette loi répond à l'objectif de créer un régime incitatif au travail indépendant, à la fois fiscalement et administrativement, afin de toucher des milieux sociaux très variés. Les décrets d'application confirment en effet sa compatibilité avec un grand nombre de situations inscrites en dehors du salariat (revenu de solidarité active [RSA] et professions libérales par exemple). La simplicité d'accès au dispositif sert également à en faire la promotion, notamment auprès des plus précaires, puisqu'il est « présenté comme une solution à destination des exclus » (p. 106). Dès lors, l'entrepreneuriat disqualifie le recours aux aides sociales tout en s'érigeant en contre-modèle du salariat et de l'artisanat (p. 108). Cependant, parce qu'ils exercent en dehors des institutions d'encadrement classiques et d'une logique de métier axée sur les qualifications, les auto-entrepreneurs ont difficilement accès à certaines informations ainsi qu'à des conseils ou à un accompagnement dans la création et la gestion d'entreprise, notamment de la part de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI). Ils sont en effet la cible d'un mouvement de résistance de la part des organisations artisanales dont les représentants s'opposent à ce type d'entreprise individuelle. S. Abdelnour se demande, pour terminer, si le statut d'auto-entrepreneur, en dépit des nombreuses critiques dont il est l'objet, n'est destiné à se pérenniser qu'en tant que « marche vers l'ubérisation » (p. 143), c'est-à-dire comme « nouveau modèle économique dans lequel les entreprises ont pris la forme de plates-formes numériques et jouent le rôle d'intermédiaires entre clients et prestataires de services » (p. 154). En effet, la consolidation de ce régime s'inscrit dans une dynamique plus large, au sein de laquelle une entreprise comme Uber doit son succès à la sous-traitance de travailleurs individualisés.

La seconde partie de l'ouvrage a pour objectif de faire un tour d'horizon des usages du dispositif, à la fois par les entreprises délégataires et par les auto-entrepreneurs eux-mêmes. L'analyse sociologique se concentre alors sur les situations socioéconomiques

de ces travailleurs. L'auteure les qualifie en majorité de « néo-indépendants aux faibles revenus » (p. 168), car bien qu'ils soient loin de constituer un groupe social homogène, une majorité d'entre eux reste dans une position précaire (p. 171). Cette population hétérogène et fragile est constituée d'une grande variété de profils en matière de professions et catégories socioprofessionnelles (PCS), d'âges et de qualifications. S. Abdelnour identifie, parmi ses enquêtés, une proportion importante de salariat déguisé, ce qui lui permet de souligner l'existence d'un « grand détournement » (p. 180) du dispositif au profit des employeurs qui s'en servent comme d'une « modalité d'embauche » (p. 182). Si les cas analysés rendent compte de dynamiques de subordination, la mobilité vers ce régime d'indépendant traduit aussi une instabilité professionnelle pour les auto-entrepreneurs. En outre, l'auteure ajoute que ces processus ne concernent pas que les entreprises privées, en nous rappelant que ce statut est également utilisé comme « outil de contournement des contraintes pesant sur le recrutement dans la fonction publique » au sein de plusieurs administrations (p. 189).

Ces situations professionnelles reflètent plusieurs modalités de recours au statut d'auto-entrepreneur. Dans un passage central de l'ouvrage, l'auteure dégage quatre grands types d'usages du régime (chapitre 5). Premièrement, celui-ci peut apporter un complément de revenu à celui tiré du travail ou de la retraite. L'auteure oppose ainsi le « bricolage des précaires », exerçant la même activité en tant qu'indépendant ou salarié, au « bonus » des retraités qui, même s'ils ont perçu de très hauts salaires, souhaitent améliorer leur déjà bonne retraite (p. 201). Deuxièmement, pour celles et ceux qui l'adoptent, ce statut peut servir à gérer le non-emploi, par exemple en cumulant des revenus issus d'un travail occasionnel avec des allocations de chômage, ou représenter une solution rapide à la suite d'un licenciement (p. 277). Troisième type d'usage, ce régime permet de travailler auprès d'employeurs réticents à embaucher, ce qui est particulièrement le cas parmi les plus jeunes enquêtés en quête d'insertion professionnelle. Les individus visent alors une situation de salarié et non d'indépendant, le statut d'auto-entrepreneur servant plutôt de « période d'essai » (p. 233) au sein des entreprises, dans l'espoir d'obtenir ensuite un contrat de travail (p. 233). Dernièrement, dans les cas où les conditions d'emploi sont source d'insatisfaction, l'auto-entrepreneuriat offre une porte de sortie pour quitter le salariat stable tout en poursuivant la même activité. L'auteure prend l'exemple des jeunes techniciens en couple ainsi que celui des femmes dans les services à la personne, qui s'installent à leur compte. Mais un tel changement de situation suppose aussi un soutien économique notable de la part des conjoint-es. À rebours d'une lecture privilégiant l'accès à l'indépendance que permettrait le dispositif, la trame de ce chapitre souligne sans cesse les liens, voire la dépendance, de ce statut au salariat, que ce soit en complément d'une activité subordonnée déjà existante ou grâce au soutien financier de proches, bien inscrits dans l'emploi.

Enfin, l'exploration des voies de politisation par le statut d'entrepreneur (chapitre 6) ouvre des pistes de réflexion sur les effets d'adhésion au libéralisme par l'entrée dans l'indépendance. L'auteure évoque l'idéologie de l'entreprise de soi qui incite

chacun et chacune à valoriser sa situation envers et contre tout, tout en soulignant la place que l'autonomie occupe dans les discours des auto-entrepreneurs, que ce soit dans la réalisation de certaines tâches ou sur le plan des horaires de travail. L'appropriation de sa condition passe donc par l'adoption d'une vision plus libérale du travail, par un discours à charge sur les cotisations sociales notamment, ainsi que par un retrait des formes collectives d'organisation, comme les syndicats, signe pour l'auteure d'une politisation conservatrice.

Cette enquête, très riche, apparaît donc comme essentielle pour comprendre le monde du travail d'aujourd'hui et ses transformations. Ce livre constitue en effet le premier jalon d'une série de travaux sur la question du « capitalisme de plateforme », notamment conduits par Sarah Abdelnour, Sophie Bernard et Dominique Méda, qui permettent d'appréhender la place centrale qu'occupe le statut d'auto-entrepreneur dans ces nouvelles formes d'organisation du travail. Cependant, si la démarche de l'auteure est très féconde, mêlant une analyse sociohistorique à une étude ethnographique du dispositif, la récolte des matériaux s'est heurtée à l'éclatement des usages de ce statut ainsi qu'à la grande diversité des situations rencontrées. Il en résulte que l'on ne distingue pas toujours, dans le recours à l'auto-entrepreneuriat, le poids des logiques sectorielles de celui des stratégies de certaines entreprises (chapitre 4). Par exemple, il aurait été intéressant de savoir dans quelles branches d'activité ce statut est tendanciellement détourné « au service des employeurs » (p. 180) comme modalité d'embauche ou « période d'essai ». De ce point de vue, l'analyse atteint nécessairement ses limites devant l'étendue des situations possibles.

L'ouvrage donne des clés de lecture critique du dispositif. On y apprend que l'auto-entrepreneuriat traduit autant un aménagement choisi qu'une auto-exploitation consentie. Plus largement, ce régime transforme « l'horizon de notre modèle social » (p. 316) en se diffusant massivement malgré des cotisations sociales trop faibles. Est-il une alternative désirable au salariat ? Rien de moins sûr pour une mesure politique qui a été pensée de but en blanc comme une libéralisation du travail à tous les étages de notre société et qui renforce dans les faits la précarité des moins qualifiés.

RÉSUMÉS

Motivation prosociale et don de travail : une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France

Priscilla Lemoyne

Par l'analyse du lien entre heures supplémentaires impayées et nature de l'employeur, nous cherchons à identifier l'existence d'une forme de motivation prosociale spécifique au secteur public. S'intéresser au comportement des agents du secteur public, fournisseurs de biens et services à caractère social et collectif, permet de tester la théorie du don de travail d'Anne E. PRESTON (1989). Nos résultats révèlent une absence de différence dans la fréquence d'offre d'heures supplémentaires non rémunérées entre les salariés des secteurs public et privé dans les données de l'enquête *Changements organisationnels et informatisation (COI) 2006*. Cependant, nous montrons que ces heures ne s'expliquent pas par les mêmes facteurs au sein des deux secteurs et qu'elles ne sont pas le produit des mêmes méthodes de management des ressources humaines. L'incitation à l'effort y prendrait des formes compatibles avec des sources de motivations de nature différente, ce qui invite à la prudence dans la mise en œuvre éventuelle des méthodes du *nouveau management public*, qui sont importées du secteur privé.

MOTS-CLÉS : motivation prosociale, motivation de service public (PSM), don de travail, heures supplémentaires non compensées, secteur public, secteur privé

Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up

Marion Flécher

Parfois utilisé pour désigner des entreprises innovantes, d'autres fois pour désigner un modèle d'entreprise risqué ou pour mettre l'accent sur des entrepreneurs jeunes et héroïques, le mot *start-up* ne trouve aucune définition objective, ne correspondant à aucune catégorie juridique. Cet article propose d'apporter un éclairage sur cet objet largement médiatisé et pourtant peu étudié. En nous appuyant sur une double enquête qualitative et quantitative menée depuis 2016 auprès de fondateurs et fondatrices de start-up, nous questionnerons les prétendues spécificités du modèle des start-up en analysant les représentations qui leur sont associées. Sont-elles vraiment des entreprises plus jeunes, plus innovantes, avec un potentiel de croissance plus important que les autres ? Après avoir explicité les modes de création et de développement qui distinguent les start-up des entreprises classiques, nous montrerons qu'ils viennent renforcer les inégalités de classe et de genre, tant dans les chances d'accès que dans les chances de succès, alors même que le modèle des start-up se présente comme un modèle d'entrepreneuriat plus démocratique et méritocratique que ce qui existe par ailleurs.

MOTS-CLÉS : start-up, inégalités, genre, ascension sociale

La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel

Denis Giordano, Guillaume Santoro

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue un enjeu prioritaire des politiques publiques. En France, le choix a été fait de privilégier la négociation collective pour instituer des mécanismes visant à résorber les inégalités présentes dans les entreprises. Plusieurs interventions législatives ont été nécessaires pour établir un dispositif juridique permettant de stimuler le dialogue social. Cet article propose d'analyser l'impact de ces réformes sur 282 textes signés par 200 entreprises de l'ancienne région Aquitaine. Nous soulignons comment ces évolutions législatives ont permis d'améliorer la négociation collective sur l'égalité professionnelle sans pour autant entraîner une amélioration des mesures ayant pour objectif de réduire les inégalités existantes en la matière dans les entreprises. Notre présentation va au-delà de l'analyse du seul respect des obligations légales pour apprécier les engagements formulés par les partenaires sociaux sur la période 2011-2015.

MOTS-CLÉS : égalité professionnelle, négociation collective, politiques publiques, Aquitaine

Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre

Marie Benedetto-Meyer, Anca Boboc

Au-delà des discours, que signifie concrètement mettre en œuvre la « transformation digitale », termes couramment utilisés dans le langage managérial, au sein d'une entreprise ? Nous proposons des éléments de réponse à partir du cas d'une multinationale ayant fait de la digitalisation un axe stratégique et de communication fort. Nous y avons interrogé une quinzaine d'acteurs en charge de la digitalisation, dits « acteurs relais » (« ambassadeurs », « diffuseurs du numérique », etc.), ainsi qu'une quinzaine de managers de proximité opérationnels. Notre analyse permet d'identifier différents registres discursifs utilisés par ces acteurs, qui révèlent des représentations du numérique, mais aussi des modes d'action différents. La transformation digitale est ainsi une affaire tour à tour d'état d'esprit, de familiarisation avec les outils ou d'évolution de pratiques de travail. Chez les managers de proximité, la digitalisation est avant tout un moyen d'atteindre des objectifs managériaux et s'inscrit dans les logiques productives existantes. En analysant la manière dont ces registres discursifs s'articulent et se traduisent dans des actions concrètes, et comment ils sont parfois utilisés de façon à légitimer le rôle des différents acteurs impliqués, nous montrons, pour autant, que l'absence de sens partagé, de reconnaissance et de régulation organisationnelle autour de la digitalisation donne lieu à des tensions, voire à un risque d'usure des acteurs et de leur capacité à construire de la continuité et du sens autour d'une injonction finalement floue et peu ancrée dans l'organisation.

MOTS-CLÉS : numérique, management, accompagnement, organisation, communication

ABSTRACTS

Prosocial Motivation and Labour Donation: a Comparison between the Public and Private Sectors

Priscilla Lemoyne

The main objective of this study is to test PRESTON's (1989) labour donation theory. Using the *Organisational Change and ICT Use (Changements organisationnels et informatisation – COI* in French) survey, we analyse workers' supply of unpaid overtime in the private sector as compared to that of public sector agents, defined as those working for units producing social and collective goods and services. We do not find evidence for a higher frequency of unpaid overtime in the public sector. However, we show that these uncompensated hours are not explained by the same determining factors within the two sectors and are not the product of the same human resource management methods. Effort incentives seem to take different forms compatible with different motivations sources, which calls for caution in the possible implementation of new public management methods, which are imported from the private sector.

KEYWORDS: prosocial motivation, Public Service Motivation (PSM), labor donation, unpaid overtime, public sector, private sector

JEL: J22, J32, J35

From Inequalities of Access to Inequalities of Success: a Study of Start-Up Founders in France

Marion Flécher

Start-up companies are often portrayed as innovative companies bearing a risky business model and created by young and heroic entrepreneurs. Yet, start-up companies do not correspond to any legal or statistic category and thus find no objective definition. This article aims to fill this gap by shedding light on this object with critical scrutiny. Based on qualitative and quantitative data collected since 2016 among start-up founders, this work analyzes the purported specificities of start-up companies and questions the representations and the myths they are associated with. Do these companies have a greater potential for innovation and growth than traditional firms? Are they created by young and talented “self-made men” and women? This contribution will study start-up creation process through the analysis of the social and economic resources of their founders and show that it tends to reinforce class and gender inequalities.

KEYWORDS: start-up companies, inequality, gender, social success

JEL: J16, J62, L23, L26

Administered Negotiation on Professional Equality: Between Compliance with Legal Obligations and Formal Commitments

Denis Giordano, Guillaume Santoro

The promotion of gender equality in workplaces is a priority public policy issue. In France, the choice has been made to give priority to company collective bargaining in order to establish mechanisms to reduce inequalities within companies. Several legislative interventions have been necessary to establish a mechanism to stimulate social dialogue. This article analyses the impact of these reforms on 282 texts signed by a sample of 200 companies in the former Aquitaine region. We highlight how these legislative changes have improved collective bargaining on gender equality but have not automatically led to an improvement in measures aimed at reducing existing inequalities within companies. Our presentation goes beyond the analysis of the mere respect of legal obligations to assess the commitments formulated by the social partners for the period 2011-2015.

KEYWORDS: gender equality, collective bargaining, public policy

JEL: J16, J52, J78

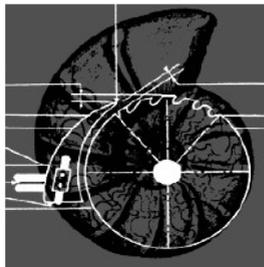
Supporting Digital Transformation: from Fuzzy Speeches to Practical implementations

Marie Benedetto-Meyer, Anca Boboc

Beyond speeches, what does implementing “digital transformation” within a company really mean? We propose answers based on the concrete case of a multinational company for which digitalization has become a main strategic axis of communication. We interviewed about fifteen actors in charge of “digitalization”, called “link-actors” (“ambassadors”, “digital providers”, etc.), as well as about fifteen local operational managers. Our analysis led us to identify different discursive registers used by these actors, which reveal different representations of digitalization, but also different modes of action. Digital transformation is thus, sometimes, a matter of state of mind, some other times, familiarization with the tools, or, lastly, an evolution of work practices. For the local operational managers, digitalization is first and foremost a means to achieve managerial goals and is in line with existing productive logics. By analyzing the way in which these registers are articulated, translated into concrete actions and, sometimes, used to legitimize the role of these types of actors, we show, however, that the lack of shared meaning, work recognition and organizational regulation regarding digitalization leads to tensions, and even more, to a risk of wear and-tear of these actors and questions their capacity to build continuity and meaning around this injunction that is finally unclear and not very firmly anchored in the organization.

KEYWORDS: digital, management, support, organization, communication

JEL: O31, M54



TRAVAIL, GENRE ET SOCIÉTÉS

la revue du Mage

43/2020
AVRIL

publiée par les éditions La Découverte et
accessible en ligne sur le portail Cairn
<http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes.htm>

PARCOURS

*Mirabelle,
trouble-genre chez Madame Arthur*

DOSSIER

Sales boulots

Caroline Ibos
Hugo Bret
Leïla Boudra
Christelle Avril et Irene Ramos Vacca

MUTATIONS

Virginie Rozée
Eric Le Bourhis

CONTROVERSE

Le féminicide

Lydie Bodiou et Frédéric Chauvaud; Marylène
Lapalus et Mariana Rochas; Catherine Marie;
Diane Roman; Fernanda Núñez

CRITIQUES Comptes rendus de lecture

Hyacinthe Ravet: Directrice de la revue
Clotilde Lemarchant: Directrice adjointe de la revue
Margaret Maruani: Conseillère éditoriale et fondatrice de la revue
Anne Forssell: Secrétaire de rédaction et responsable d'édition

Comité de rédaction: Tania Angeloff, Marlène Benquet, Marlaine Cacouault-Bitaud, Magali Della Sudda, Laura Lee Downs, Fanny Gallot, Delphine Gardey, Alban Jacquemart, Nathalie Lapeyre, Jacqueline Laufer, Clotilde Lemarchant, Guillaume Malochet, Monique Meron, Nicole Mosconi, Marion Paoletti, Hélène Périvier, Sophie Pochic, Isabelle Puech, Hyacinthe Ravet, Juliette Rennes, Pauline Seiller, Delphine Serre, Rachel Silvera.

Revue semestrielle publiée avec le concours de l'INSHS-CNRS, du CNL et de la Mairie de Paris

Travail, genre et sociétés

Université de Paris - 45 rue des Saints Pères - 75270 Paris Cedex 06
tél. 33 (0)1 76 53 36 00 - mél: tgs.cnrs@shs.parisdescartes.fr
<http://www.travail-genre-societes.com>

Abonnement - Éditions La Découverte - ladecouverte@alternatives-economiques.zendesk.com

À PARAÎTRE
FORMATION EMPLOI

NUMÉRO 149 ■ 1/2020

VARIA

Sortir sans diplôme de STS : l'autre échec de l'enseignement supérieur

MERLIN F.

La formation professionnelle en Suisse : des limites révélées par les résiliations de contrat d'apprentissage

BOSSET I., DUC B., LAMAMRA N.

Les jeunes NEET : résistances et évolutions sur vingt ans

DANNER M., GUÉGNARD C., JOSEPH O.

La professionnalisation des formateurs dans le cas d'un métier en devenir, celui d'osthéo

BRACCINI V., GARNIER F., DURAT L.



• Nous rappelons que les articles n'engagent que leurs auteurs •



**FORMATION
EMPLOI**
N° 149
1/2020
REVUE
FRANÇAISE
DES SCIENCES
SOCIALES

Varia

Les numéros de *Formation Emploi* depuis 2013 sont disponibles au format électronique en accès payant sur le portail Cairn :

<http://www.cairn.info/revue-formation-emploi.htm>

Pour les années 2006-2012, les numéros sont en libre accès sur le portail *Open Edition* :

<https://journals.openedition.org/formationemploi/>

Les numéros avant 2006 sont en libre accès sur :

<http://www.persee.fr/collection/forem>

Pour s'abonner ou acheter un numéro papier de *Formation Emploi*

à la Documentation française :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>
ou 01 40 15 70 10

Ou librairie de la Documentation française

26, rue Desaix, 75727 Paris Cedex 15

Tél. : 01 40 15 71 10

■
Tarifs :

Le numéro : 21,00 € - Le numéro spécial : 25,00 €
L'abonnement un an (4 numéros) : France 63,00€ (TTC)
Europe 66,90 € (TTC) - Dom/Tom 68,20 € (HT)
Autres pays 72,20 € (HT)

■
Contact presse

Pierre Hallier
10, place de la Joliette
BP 21321, 13567 Marseille cedex 2
tél. 04 91 13 28 96
e-mail : servicepresse@cereq.fr

■
Service de presse sur demande