

Transformations du travail : regards multidisciplinaires

Sous la direction de Laurent TASKIN,
Donatienne DESMETTE,
Évelyne LÉONARD,
Pierre REMAN,
Patricia VENDRAMIN,
Marc ZUNE.

Directrice

Ginette Herman

Rédactrice en chef

Anne-Françoise Bray

Comité de rédaction

Marcus Dejardin, Maïté Kervyn De Lettenhove, Maïté Le Polain de Waroux, Éric Mangez, Pierre Reman, et Pierre Tilly.

Couverture : Aline Baudet

Mise en page : Anne-Hélène Pilon

Relecture : Anne-Hélène Pilon et Céline Polain

Les articles ne sont publiés qu'après accord du comité de rédaction sur base d'une expertise réalisée par des lecteurs externes.

Les auteurs sont responsables du contenu de leurs écrits.

Adresse de la rédaction :

Anne-Françoise Bray
Rue de la Lanterne magique, 32
B-1348 Louvain-la-Neuve

anne-francoise.bray@uclouvain.be

Siège social :

Université catholique de Louvain
Centre Interdisciplinaire de Recherche
Travail, État et Société (CIRTES)
Service administratif
Boulevard Devreux, 6
B - 6000 Charleroi

© Presses universitaires de Louvain, 2014.

Dépôt légal : D/2014/9964/12

ISBN : 978-2-87558-280-5

ISBN pour la version numérique (pdf) : 978-2-87558-281-2

Imprimé en Belgique

Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Sur commande en librairie ou à
Diffusion universitaire CIACO
Grand Place, 7
B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. 32 10 47 33 78
Fax 32 10 45 73 50
duc@ciaco.com

Distributeur pour la France :
LibrairieWallonie-Bruxelles
46, Rue Quincampoix
75004 Paris
Tél. 33 1 42 71 58 03
Fax 33 1 42 71 58 09
librairie.wb@orange.fr

Remerciements

Cet ouvrage collectif est le fruit de l'implication quotidienne de nombreux collègues au sein de l'Institut des sciences du travail de l'Université catholique de Louvain (UCL) et, en particulier, à l'occasion du colloque « Transformations du travail : regards multidisciplinaires » qui s'est tenu à Louvain-la-Neuve le 25 octobre 2012. Notre reconnaissance s'adresse aux partenaires de ce projet qui l'ont soutenu par leur présence à cette occasion : les professeurs Jean Charest (Université de Montréal), Bruno Delvaux (Recteur de l'UCL), Mejed Hamzaoui (Université libre de Bruxelles), Marc Lits (Doyen de la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication [ESPO] de l'UCL), Guglielmo Meardi (University of Warwick) et Benoît Raveleau (Université catholique de l'Ouest). De même, nous remercions celles et ceux qui se sont impliqués dans les sessions personnellement ou par l'intermédiaire d'une capsule vidéo : Hugues Botman, Michaël Dubois, Joseph Godeau, Valérie Libotte, Emmanuelle Perin, Claude Rolin, Paul Soete, Christine Thiran et Marie Vandenbroeck. Que les collègues qui ont organisé et contribué à ces réflexions soient également remerciés ici : David Bourguignon, Matthieu de Nanteuil, Christian de Visscher, Gilbert Demez, Donatienne Desmette, William D'Hoore, Filip Dorssemont, Sophie du Bled, Isabelle Ferreras, Ginette Herman, Évelyne Léonard, Georges Liénard, Bernard Nyssen, Thomas Périlleux, Philippe Pochet, Pierre Reman, Luc Simar, Armand Spineux, Florence Stinglhamber, Laurent Taskin, Pierre Tilly, Béatrice Van Haeperen, Yannick Vanderborght, Jean Vandewattyne, Pierre-Paul Vangehuchten, Patricia Vendramin, Marc Zune. Nous remercions également la Faculté ESPO, la Chaire Max Bastin et le Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société (CIRTES) pour leur soutien dans l'organisation du colloque. Enfin, cette entreprise n'aurait pu voir le jour sans l'implication essentielle de l'équipe administrative de l'Institut des sciences du travail. Que Annick Bacq, Géraldine Dupont, Caroline Gillard et Françoise Ledant reçoivent ici l'expression de toute notre gratitude, de même que nos chercheurs qui ont également mis la main à la pâte de diverses manières : Michel Ajzen, Emmanuelle Perin et Marie Vandenbroeck. Enfin, notre reconnaissance s'adresse en particulier à Anne-Françoise Bray qui a coordonné les efforts jusqu'à la publication de ce cahier.

Table des Matières

<i>Travail, emploi et société : pour une perspective multidisciplinaire</i> Laurent TASKIN	1
PARTIE 1 : SANTÉ AU TRAVAIL	9
La santé au travail, au cœur des sciences du travail Donatienne DESMETTE	11
Un regard de la santé publique sur la santé au travail William D'HOORE	15
Santé au travail : trois enjeux critiques, quelques enseignements cliniques Thomas PÉRILLEUX	23
PARTIE 2 : ENJEUX DE LA CONCERTATION SOCIALE	33
Introduction Évelyne LÉONARD	35
Évolutions et enjeux de la concertation sociale, le regard du juriste Gilbert DEMEZ	37
Le modèle belge de concertation sociale à l'épreuve Sophie du BLED	41
Évolution de la concertation sociale en Belgique, le regard de l'historien Pierre TILLY	45
PARTIE 3 : LE SENS DU TRAVAIL	53
Introduction Patricia VENDRAMIN	55
La signification du travail Patricia VENDRAMIN	57
Droit au revenu et droit au travail. Enseignements du débat sur l'allocation universelle Yannick VANDERBORGHT	65

Travail et sens de la justice en régime libéral. Perspectives critiques pour la réflexion et l'action Matthieu de NANTEUIL	73
PARTIE 4 : POLITIQUES DE L'EMPLOI	89
Introduction Pierre REMAN	91
Politiques de l'emploi : objectifs et enjeux économiques et contexte institutionnel Luc SIMAR	95
Des théories économiques aux politiques d'emploi Béatrice VAN HAEPEREN	103
Et si on évaluait les politiques d'emploi au regard de leurs effets sur la santé mentale des chômeurs ? Une analyse psychosociale David BOURGUIGNON, Ginette HERMAN	115
Travail, emploi, chômage : quelques approches sociologiques Georges LIÉNARD	127
PARTIE 5 : MUTATION DES MODELES PRODUCTIFS	139
De l'industrie aux services : spécificités, contradictions et interdépendances de la mutation des modèles productifs Marc ZUNE	141
Reconfigurations de l'industrie : rationalisations sans fin et redéfinitions des frontières Jean VANDEWATTYNE	145
La modernisation du secteur public : contradictions et limites d'un changement à repenser Christian de VISSCHER	155
Montée en puissance des services : publicisation et rapport politique au travail Isabelle FERRERAS	163

PARTIE 6 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : DU COMMANDEMENT AU MANAGEMENT HUMAIN	173
Introduction	
Laurent TASKIN	175
Perspective et critique gestionnaires sur la GRH	
Laurent Taskin	179
Le regard d'un sociologue sur l'évolution de sa discipline au cours des dernières décennies	
Armand Spineux	187
Le regard du juriste	
Bernard Nyssen	193
Management humain et commandement : Apports et regards de la psychologie	
Florence Stinglhamber	199
Les auteurs	207

Travail, emploi et société : pour une perspective multidisciplinaire

Laurent TASKIN¹

De nombreuses disciplines étudient les questions liées au travail : droit, économie, sociologie, psychologie, médecine, philosophie, et d'autres encore. Elles révèlent des enjeux fondamentaux pour le gouvernement de nos sociétés « fondées sur le travail ». Le contenu et les conditions du travail se sont transformés au fil des décennies, inégalement selon les régions du monde, générant des enjeux neufs : en matière de santé au travail, de concertation sociale ou de politique d'emploi, par exemple. L'étude strictement disciplinaire de ces enjeux ne peut toutefois offrir une compréhension suffisante des phénomènes complexes qui sont à l'œuvre. L'étude de cet objet complexe qu'est le travail requiert en effet une compréhension conjointe des réalités sociologiques, économiques, et politiques, pour ne citer que celles-là.

Cet ouvrage collectif a l'ambition de contribuer à développer une connaissance multidisciplinaire des questions du travail. À cette fin, il rassemble des contributions de différentes disciplines qui se parlent et complètent ainsi la compréhension d'un même objet d'étude en associant leurs regards.

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain (Louvain School of Management) et Président de l'Institut des sciences du travail.

Comprendre les transformations du travail

Barret affirmait, en 1955, que l'histoire du travail est étroitement liée aux aspirations permanentes des travailleurs à un avenir meilleur. Son étude de l'histoire du travail laisse transparaître cette visée émancipatrice, des premières formes de travail (agricole) inscrites dans un rapport de domination (sevrage, esclavage) au travail artisanal puis ouvrier qui ont contribué à modifier la condition des travailleurs et les rapports entre travail et capital. Dans ces analyses, même si elles sont quelque peu datées, l'on retrouve bon nombre d'éléments qui caractérisent le travail et son étude aujourd'hui : les conditions matérielles du travail (les transformations productives), l'organisation et l'évolution du mouvement ouvrier (la concertation sociale), la régulation politique et institutionnelle du travail (les politiques d'emploi) et les conditions de travail (la santé au travail).

À la thèse durkheimienne présentant le travail comme facteur d'intégration dans nos sociétés, d'autres thèses, friedmanniennes, ont opposé une critique forte des principes de la division du travail et du modèle de société qui l'a promue. Ainsi, les tenants de la « Labour Process Theory » ont mis en évidence les effets délétères, notamment en termes d'identité, d'une division du travail poussée à l'excès et justifiée par le « progrès technique » et la mécanisation des activités productives. Cette objectivation croissante de l'activité de travail, au travers de l'outil de production mais aussi de la mesure des temps et des mouvements, réduirait le potentiel d'émancipation du travail, contraignant les travailleurs à développer de « micro-émancipations » (Alvesson & Willmott, 1992).

Le travail s'impose comme une norme, il structure les sociétés et contribue à la construction identitaire. Il constitue ainsi un « fait social total » comme l'affirment Marcel Mauss et, dans les pages qui suivent ici, Georges Liénard et Patricia Vendramin. En cela, il est doté de significations, porté par des institutions au sein desquelles s'élaborent des compromis et transparaît une conception de la société. Pour Georges Liénard, le travail est source de classification et de hiérarchisation des rapports sociaux de coopération ou de conflictualité, inscrits dans des institutions régulatrices ou dérégulatrices. Bref, dans nos sociétés salariales, le travail occupe une place centrale, tant par sa présence que son absence, comme nous le rappelle Patricia Vendramin dans cet ouvrage.

La société occidentale contemporaine s'est construite sur le paradigme de la croissance, amenant les entreprises, de tout secteur, à maximiser leurs performances au regard de marchés qui valorisent essentiellement une performance de nature financière. Dans ce contexte, le travail en est réduit à un facteur de production qu'il convient d'optimiser au moyen d'outils issus du même registre de la mesure, de la planification et du contrôle. La quantification du travail rend finalement le travailleur de plus en plus absent des préoccupations de l'entreprise et du management. Or, comme le souligne Pierre-Yves Gomez (2013a), ces systèmes de normes et de con-

trôle occultent le travail réel, c'est-à-dire un travail bien vivant qui peut être pénible et fatigant mais aussi enrichissant et stimulant ; un travail réalisé par des personnes soucieuses d'être reconnues comme la véritable source de la création de la valeur économique.

Cette pression trop forte voire exclusive sur les indicateurs objectifs du travail fourni (les résultats, la productivité, bref, la quantité de travail) réduit les capacités de créativité, d'autonomie, d'engagement (la qualité du travail) et, finalement, la performance économique et sociale de ce facteur travail. Cela amène en retour certains observateurs à envisager de nouvelles formes de participation des salariés au gouvernement de l'entreprise et des modes de gestion basés sur la confiance, l'éthique, la justice et la reconnaissance (Gomez, 2013b ; de Nanteuil, 2011). Pour d'autres, le travail serait même « fini » (Rifkin, 1996), en « voie de disparition » (Méda, 1994), voire carrément « invisible » (Gomez, 2013a) et il s'agirait aujourd'hui de le réinventer (Méda & Vendramin, 2013).

En tant que fait social majeur, impliquant des institutions productrices de normes (en partie définies dans le cadre de régulations sociales), mais aussi des processus identitaires soutenant des formes d'émancipation comme d'aliénation, le travail appelle non seulement une lecture plurielle – entendons multidisciplinaire – mais surtout des espaces de réflexion au sein desquels ces lectures se parlent, se confrontent, se complètent.

Promouvoir une perspective multidisciplinaire

Si la pertinence d'une approche plurielle est acceptée – au moins dans notre environnement de recherche le plus proche – et apparaît même comme une nécessité pour comprendre la complexité du monde du travail, sa mise en œuvre et sa diffusion n'en demeurent pas moins problématiques.

D'une part, il s'agit pour les tenants de cette perspective d'enseignement et de recherche de consentir un effort accru d'ouverture et de compréhension à l'égard d'autres disciplines, mais surtout d'autres approches et conceptualisations du fait social et des comportements sociaux. Cet exercice, pour aboutir, nécessite un travail de traduction permanent entre les tenants de disciplines spécifiques. C'est donc dans la durée que ce type d'investissement est porteur et incontournable si l'on entend produire une connaissance nouvelle, car multidisciplinaire.

D'autre part, le mode de fonctionnement de la recherche scientifique actuelle ne valorise que peu souvent la production de connaissances multidisciplinaires. Les publications ouvertes à ce type de connaissances sont peu nombreuses et relativement peu reconnues, et force est de constater que la tendance est plutôt à la « sous-disciplinarisation » (Kueffer et al, 2007). L'évaluation par les pairs, qui constitue le

mode d'évaluation de la connaissance mais aussi de la performance individuelle le plus commun dans le milieu académique, se base, elle aussi, le plus souvent sur l'expertise...disciplinaire. En corollaire, les classements des revues survalorisent les approches disciplinaires, incitant dès lors les chercheurs à reproduire ce type de connaissances plutôt qu'une autre (Mingers & Willmott, 2013).

Sous cet angle, tout projet d'enseignement et de recherche multidisciplinaire doit alors à la fois contribuer aux différents champs auxquels il emprunte une partie de ses fondements, et produire un nouveau type de connaissances qui dépasse ou déborde de ces champs. Si les approches multiples sont donc nécessaires à une compréhension fine du monde qui nous entoure (Hatch & Cunliffe, 2009), elles constituent aussi une prise de risques et exigent un effort considérable de la part des enseignants et des chercheurs qui s'y engagent.

Le projet des sciences du travail est bien celui-là : rassembler, en un même espace, les différentes disciplines étudiant les questions du travail (la médecine, l'économie, la psychologie, la sociologie, la philosophie, le droit, la gestion ou l'histoire), et composant ainsi les « sciences du travail ». C'est dans cette perspective que Pierre Reman affirme, plus loin dans ces pages, que « les sciences du travail ont une responsabilité évidente : celle d'analyser, par [leurs] recherches, les réalités de l'emploi et du chômage, mais aussi d'éclairer les décisions qui sont la compétence des pouvoirs publics, mais aussi [...] des interlocuteurs sociaux ». Les liens entre les sciences du travail et les disciplines qui les constituent sont d'ailleurs réciproques : les différentes disciplines alimentent les sciences du travail qui, en retour, contribuent à approfondir l'analyse des questions du travail au sein de ces mêmes champs disciplinaires. Il en fut par exemple ainsi de la médecine du travail : d'abord exclusivement ancrée au sein de cet espace multidisciplinaire, elle y a acquis une légitimité qui lui a permis d'être reconnue, plus tard, comme discipline à part entière des sciences de la santé.

Une entreprise multidisciplinaire

C'est dans ce contexte, et à l'occasion de la célébration du soixante et unième anniversaire de l'Institut des sciences du travail de l'Université catholique de Louvain, que s'est tenu le colloque « Transformations du travail : regards multidisciplinaires », dont les contributions qui composent cet ouvrage collectif sont issues.

Ce colloque a étudié des questions telles que la santé au travail, la concertation sociale, le sens et la place du travail, la gestion des ressources humaines, les transformations des modèles productifs ou les politiques d'emploi. Pour chacune d'entre elles, la pertinence d'un regard multidisciplinaire a été démontrée, positionnant les sciences du travail comme un projet interdisciplinaire, non pas au sens d'une multi-

plication des analyses ou des thématiques, mais au sens d'un éveil à d'autres rationalités.

Dans une première partie, Donatienne Desmette remarque que le travail occupe une part importante de la vie adulte et est source de maux physiques et psychologiques qui ont des effets potentiellement néfastes, tant pour l'individu que l'organisation. William D'Hoore discute, ensuite, un modèle heuristique permettant de représenter les éléments constitutifs de la santé et du bien-être au travail. Pointant les limites de ce type de modélisation, il invite à prendre en compte les acteurs et dynamiques organisationnelles nécessaires à la promotion de la santé en milieu de travail. Thomas Périlleux introduit, enfin, une démarche clinique permettant de dépasser une certaine conception des problèmes de santé au travail – qui relèveraient de la seule responsabilité individuelle – et questionne « l'imputabilité » de ce qui porte atteinte à la santé des travailleurs.

Dans une deuxième partie, Évelyne Léonard anime un débat sur les enjeux de la concertation sociale. Gilbert Demez, après avoir retracé les évolutions et transformations du « modèle de la concertation sociale belge » imagine sa continuité dans une perspective pragmatique, ce que Sophie du Bled, autre intervenante au débat, ne manque pas de pointer comme condition de survie de la concertation sociale. Adoptant une perspective historique, Pierre Tilly souligne la nécessité de mettre en relation les différentes disciplines des sciences du travail pour comprendre le modèle de concertation belge et ses évolutions passées, contemporaines et futures.

Dans une troisième partie, Patricia Vendramin s'interroge sur le sens attribué au travail. Elle retrace ainsi les transformations de la signification du travail dans nos sociétés et identifie un paradoxe majeur entre, d'une part, des attentes très fortes posées sur le travail et, d'autre part, la situation d'un marché du travail et de l'emploi amenant à tempérer, voire anéantir, nombre d'entre elles. Yannick Vanderborghet interroge, quant à lui, le sens du travail dans les termes de l'accès à une activité socialement valorisée et il introduit la proposition d'une allocation universelle. L'auteur soutient que cette allocation, en garantissant un droit au revenu, valoriserait l'activité de travail. Incarnant ce débat dans les termes de la justice, Matthieu de Nanteuil partage une réflexion sur le sens de la justice dans le travail qui emprunte aux sociologies morale et du travail. Invitant à une « politique de civilité », l'auteur pose les jalons d'un débat majeur pour les sciences sociales critiques qui questionne, entre autres choses, les liens entre institutions et praxis.

Dans une quatrième partie, Pierre Reman examine les politiques de l'emploi. Luc Simar rappelle d'abord les objectifs d'accroissement du taux d'emploi qui sont ceux des politiques d'emploi en Belgique et en Europe et il souligne l'insuffisance de ces objectifs exclusivement quantitatifs. Et de formuler le vœu que les nouveaux leviers mis à disposition des régions par la dernière réforme de l'État annoncent de nouvelles politiques en matière d'emploi. Ce vœu est partagé par Béatrice Van Haeperen qui invite à penser un lien entre négociation collective, salaires et

emploi à la lumière des précisions apportées sur le type de chômage étudié (classique, dans ce cas). David Bourguignon et Ginette Herman étudient les effets des politiques d'activation sur la santé mentale des chômeurs. Les auteurs soulignent la nécessité de veiller à ce que ces politiques soient perçues comme un soutien et non une menace pour les travailleurs et ils insistent sur la nécessité de prendre en compte le fonctionnement psychosocial des individus. Enfin, Georges Liénard explore les différentes manières d'appréhender les liens entre le travail, l'emploi et le chômage et souligne la nécessité de prendre en compte – et d'agir sur – le différentiel des taux de chômage entre les régions de Belgique.

Dans une cinquième partie, Marc Zune analyse les mutations des modèles productifs. Adoptant une perspective historique, Jean Vandewattyne retrace d'abord l'évolution des modèles productifs des années cinquante à aujourd'hui. De cette analyse, deux déplacements semblent particulièrement structurants : celui de l'activité (d'abord industrielle, ensuite tertiaire) et celui du centre de gravité de l'économie mondiale (des États-Unis à l'Asie). Christian de Visscher, ensuite, interroge les transformations des modèles productifs dans le secteur public, sous la mouvance d'une « nouvelle gestion publique » qui, par le fait de trop uniformiser les pratiques, n'amènerait pas la gestion publique à se transformer. L'auteur achève sa réflexion en affirmant la nécessité d'inscrire l'État dans une autre manière de vivre qui tranche avec la société de marché, tout en s'interrogeant sur la capacité de concrétiser cette volonté largement partagée. S'inscrivant dans cette évolution et situant son analyse dans la société des services, Isabelle Ferreras propose, enfin, de considérer cette dernière comme un concept heuristique permettant d'identifier le cœur de la contradiction entre capitalisme et démocratie.

Dans une sixième et dernière partie, j'inscris l'étude de la gestion des ressources humaines dans la perspective planificatrice qui domine les sciences de gestion. Je montre combien, au cœur de l'instrumentation de gestion et de sa quête de performance économique, se trouvent des questions d'éthique et de sens qui sont tout aussi légitimes et qui ne peuvent en être dissociées. Armand Spineux retrace ensuite les principaux courants de la sociologie des organisations et de l'étude des structures, des acteurs et des normes organisationnelles, regrettant l'absence des sociologues sur le terrain de l'entreprise. Proposant son regard de juriste, Bernard Nyssen rappelle que la gestion des ressources humaines décline d'abord un rapport d'autorité consigné dans le contrat de travail et qui s'exprime au travers des dispositifs traditionnels comme la formation et l'évaluation. Enfin, Florence Stinglhamber retrace la contribution de la psychologie au champ de la gestion des ressources humaines et trace la voie pour les contributions futures entre ces deux champs, dans les domaines des comportements éthiques et du leadership responsable.

Cet ouvrage est, finalement, à l'image du projet des sciences du travail tel qu'il est porté à l'Université catholique de Louvain : il invite à combiner les perspectives disciplinaires sur les différentes dimensions du travail, dans une dynamique de re-

cherche et d'enseignement multidisciplinaire permettant de saisir les différentes réalités des enjeux posés par le travail aujourd'hui.

Bibliographie

- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Barret, F. (1955). *Histoire du travail*. Paris : PUF.
- De Nanteuil, M. (2011). Un autre monde... ou un monde plus juste ? Pour une anthropologie critique du management. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne* (p. 239-265). Bruxelles : De Boeck, « Méthodes et Recherches ».
- Gomez, P.-Y. (2013a). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*. Paris : François Bourin.
- Gomez, P.-Y. (2013b). *La liberté nous écoute : Pour une écologie humaine*. Paris : Quasard.
- Hatch, M-J. & Cunliffe, A. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples* (2^e éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Kueffer, C., Hadorn, G., Bammer, G., van Kerkhoff, L. & Polh, C. (2007). Towards a publication culture in transdisciplinary research. *GAIA*, 16(1), 22-26.
- Méda, D. (1994). *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier.
- Méda, D. & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris : PUF, « Lien social ».
- Mingers, J. & Willmott, H. (2013). Taylorizing business school research: on the "one best way" performative effects of journal ranking lists. *Human Relations*, 56, 1051-1073.
- Rifkin, J. (1996). *La fin du travail*. Paris : La Découverte.

PARTIE 1 : SANTÉ AU TRAVAIL

La santé au travail, au cœur des sciences du travail

Donatienne DESMETTE¹

Au fil du temps, la santé des travailleurs est devenue l'objet d'une attention croissante sur le plan de la recherche comme sur le plan législatif, en raison notamment des conséquences pour les individus et les organisations ainsi que des coûts sociaux considérables induits par les situations problématiques. En effet, si le travail constitue une part importante de la vie adulte, qui structure le temps et sous-tend l'identité des individus, il peut également en être un élément destructeur. La recherche s'accorde en effet pour identifier certaines situations de travail comme étant à la source de problèmes majeurs sur le plan de la santé physique tels les troubles musculo-squelettiques, certaines pathologies de l'appareil digestif, des maux de tête persistants ou encore des troubles du sommeil récurrents (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger & Spector, 2011). La santé psychologique du travailleur n'est pas non plus épargnée par le travail, comme en témoignent les nombreuses données relatives aux risques psychosociaux et au burnout (Alarcon, 2011 ; Truchot, 2004) ou encore, bien que les données soient ici plus rares, aux atteintes à la satisfaction de la vie au sens large (Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield, 2012). Mais l'individu n'est pas le seul à être affecté ; l'organisation, également, paie un lourd tribut lorsque la santé de ceux qu'elle emploie est mise en péril, en raison des coûts associés au déficit de productivité consécutif à l'absentéisme ou encore de ceux liés aux frais de justice potentiels en cas de litige (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006).

Un sujet d'une telle importance pour l'individu, l'organisation et la société dans son ensemble méritait certainement un atelier dans le cadre d'une réflexion consacrée aux sciences du travail et à la gestion des ressources humaines. Sur le plan épistémologique, la question de la santé au travail apparaît en outre particulièrement exemplative de la démarche qui prévaut dans les sciences du travail, par le fait que, d'une part, l'analyse, pour avoir du sens, se doit d'être multidisciplinaire, et que, d'autre part, la démarche scientifique articule étroitement savoir et action. Sur le plan de la multidisciplinarité, dès les prémisses de la définition du champ d'analyse, la nécessité de mobiliser différentes disciplines, comme la médecine, la psychologie, la sociologie, le droit, et d'autres encore, s'impose afin de rendre compte de la com-

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain. Membre du Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État, Société (CIRTES) et du Centre d'étude du comportement social (CECOS), Institut de recherche en sciences psychologiques (IPSY).

plexité du phénomène. Ensuite, le processus de production de connaissances n'est pas mis en œuvre de manière désincarnée mais au contraire, il porte en lui l'objectif de l'amélioration des pratiques, pour le bien-être de l'individu et de l'organisation (Erdogan et al, 2012).

S'inscrivant dans cette perspective, ce chapitre propose deux contributions² qui visent à éclairer, à partir de deux disciplines différentes, certains enjeux qui émergent de l'analyse de la santé au travail, tant pour la compréhension du phénomène que pour l'élaboration de l'action.

Dans la première contribution, William D'hoore, Docteur en médecine et Professeur à l'École de santé publique de l'UCL, propose une réflexion relevant de la santé publique. Centrée sur les populations, son analyse identifie, dans un premier temps, les évolutions qui ont marqué le domaine. Partant ensuite du constat d'une complexification forte de la problématique, W. D'hoore discute des apports de la modélisation, qui organise les causes et conséquences pour l'individu et l'organisation, tant pour l'analyse des situations de travail que pour la formulation des actions visant l'amélioration de la santé au travail. Soulignant les limites de cette approche pour les aspects de prévention, l'auteur propose des voies alternatives par le biais d'une réelle politique de santé publique qui dépasse le cadre strict de l'organisation et promeut une approche participative du bien-être au travail.

Dans la deuxième contribution, Thomas Périlleux, Docteur en sociologie et Professeur en gestion des organisations et des ressources humaines à l'UCL, propose une approche relevant de la sociologie critique. Centrée sur l'individu mais soulignant le risque de traiter les problèmes de santé au travail comme exprimant uniquement des souffrances individuelles plutôt que des phénomènes sociaux liés à l'organisation du travail, son analyse met en évidence trois enjeux, pour la recherche et l'action : la nécessité de questionner la norme en matière de maladie, la difficulté pour les individus de rendre leurs souffrances visibles dans l'espace public et, dès lors, la question de l'imputabilité de la cause et des responsabilités. Sur cette base, T. Périlleux appelle à développer une clinique du travail qui appréhende l'individu à la fois dans sa singularité et comme membre d'une organisation.

En définitive, ces deux contributions apportent des éléments qui appuient, mais également mettent en perspective de manière critique, les principes de « l'organisation saine » (healthy organization) à savoir, la promotion d'une santé positive au sens large plutôt que l'évitement des problèmes ponctuels ; une attention constante à la santé au travail, conçue comme un processus toujours perfectible ; l'approche systémique de la santé, considérée comme résultant de l'interconnexion entre des facteurs multiples et relevant de la responsabilité de tous les acteurs de

² L'atelier comprenait un troisième exposé (Le travail, c'est la santé ? Le point de vue du juriste, P-P van Gehuchten). Celui-ci n'a toutefois pas été soumis pour publication dans les actes de la journée d'étude.

l'organisation ; et l'importance des relations et de la communication au sein de l'organisation (Adkins, Quick & Moe, 2000. In Grawitch et al, 2006). Au-delà de leurs apports disciplinaires complémentaires qui contribuent à l'approche systémique de la santé, W. d'Hoore et T. Périlleux invitent en effet également le lecteur à concevoir la santé du travailleur dans sa globalité tout en dépassant le cadre de l'organisation et en interpellant les normes en vigueur, pour repenser la santé au travail comme un phénomène s'inscrivant dans la société dans son ensemble. De même, l'importance de l'ensemble des acteurs de terrain et du collectif est affirmée, afin que les travailleurs aient accès à la parole et que les actions d'amélioration de la santé au travail rencontrent leurs besoins réels.

Par ces éléments, et d'autres qui sont développés dans les lignes qui suivent, ce chapitre propose un regard des sciences du travail sur la santé au travail et invite le lecteur à développer une analyse scientifique et une réflexion critique dans le domaine.

Bibliographie

- Adkins, J. A., Quick, J. C., & Moe, K. O. (2000). Building world-class performance in changing times. In L. R. Murphy & C. L. Cooper (Eds.), *Healthy and productive work: An international perspective*, (p. 107–132). London: Taylor & Francis.
- Alarcon, G.M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behaviour*, 79(2), 549-562.
- Erdogan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., & Mansfield, L.R., (2012). Whistle while you work : A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38, 1038-1083.
- Grawitch, M.J., Gottschalk, M., & Munz, D.C. (2006). The Path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.
- Nielsen, K., Taris, T.W., & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24(3), 219-233.

- Nixon, A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., & Spector, P.E. (2011). Can work make you sick ? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*. Paris: Dunod.

Un regard de la santé publique sur la santé au travail

William D'HOORE¹

En premier lieu, je tiens à remercier pour leur invitation, les organisateurs de cette journée d'études, et en particulier le Pr Donatienne Desmette, organisatrice de cet atelier. Ensuite, je voudrais préciser que j'ai une expérience limitée dans le domaine de la recherche et de la pratique en santé au travail. En particulier, je ne suis pas médecin du travail. Les recherches que j'ai menées entre 1996 et 2010, heureusement en collaboration avec des médecins du travail, des psychologues des organisations, des sociologues, concernent essentiellement le personnel soignant en milieu hospitalier. Ces recherches étaient sous-tendues par la question des relations entre le stress et la qualité des soins, étant établi que le stress trouvait ses causes dans des facteurs organisationnels. C'est donc le regard d'un chercheur et enseignant en santé publique que j'aurai sur la très vaste problématique de la santé au travail. Par « santé publique », j'entends une démarche qui s'intéresse aux populations, plutôt qu'aux individus, et qui met l'accent sur la prévention, au sens large, des problèmes de santé.

Travail et santé sont donc des thèmes communs dans le langage et les conversations courantes. Le bien-être et la qualité de vie au travail sont devenus progressivement un sujet d'intérêt pour les employés et les employeurs, les médias, voire le législateur, par élargissement du champ de la santé au travail, qui n'est plus confinée à la sécurité et à la protection physique du travailleur. Cet élargissement n'est pas homogène ni intégré. La littérature concerne des disciplines distinctes, « disjointes », et aborde la santé et le bien-être au travail selon des perspectives biomédicale, psychologique, économique et sociologique, qui se chevauchent peu et s'éclairent insuffisamment les unes les autres. Les notions mêmes de santé, de bien-être et de qualité de vie sont loin d'être claires et univoques.

Durant les dernières décennies, le monde du travail a subi d'importants changements. Ces changements ont abouti à une transformation des conditions de travail et de la façon dont ces conditions influencent la santé des employés. Tandis que les risques traditionnels, risque physiques, chimiques et biologiques restent significatifs,

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain, président de l'Institut de Recherche Santé et Société.

de « nouveaux » risques au travail, impliquant le stress psychologique, sont apparus, comme :

1. les risques psychosociaux qui résultent des changements dans l'organisation du travail et qui incluent les avantages (*flexitime*) et inconvénients (intensité du travail) de la flexibilité, les horaires de travail inconfortables, voire « antisociaux » ou les lieux de travail inhabituels (télétravail, travail à domicile), et l'insécurité au travail ;
2. une difficulté croissante à gérer l'interface entre les situations de travail et la vie privée, qui constitue une préoccupation croissante (Nijp et al, 2012) ;
3. les nombreux facteurs de stress, parmi lesquels le déséquilibre efforts-récompenses, les conflits de rôle, l'agressivité et la violence de la part des clients, les mauvaises relations entre collègues ou encore le harcèlement de la part des supérieures hiérarchiques.

En conséquence, les problématiques de santé au travail sont devenues plus complexes. Premièrement, les changements dans l'organisation du travail et les problèmes psychosociaux émergents peuvent affecter la santé physique et mentale et la capacité au travail. Deuxièmement, les risques « traditionnels » interagissant avec les facteurs psychosociaux peuvent être à l'origine de maladies professionnelles, comme par exemple les troubles musculo-squelettiques (TMS). Des enquêtes internationales incriminent le stress et les TMS dans la responsabilité d'une grande proportion de jours d'absence pour cause de maladie. Ces deux types de facteurs sont intriqués au point qu'il semble opportun d'identifier des stratégies communes de lutte. Les maladies cardiovasculaires sont un autre exemple de problème multifactoriel (Kivimaki et al, 2012). Troisièmement, travail et santé s'influencent l'un l'autre, comme par exemple dans la relation réciproque entre travail et dépression nerveuse (Burton et al, 2004 ; Wilhelm, 2004), ou entre *bullying* et santé mentale (Finne et al, 2011).

La santé et le bien-être au travail ont des conséquences pour les travailleurs et l'entreprise. Les chercheurs et les managers reconnaissent généralement que la mauvaise santé et le mal-être affectent négativement les entreprises, en particulier dans notre « société de l'information ». Des travailleurs en mauvaise santé peuvent être moins productifs, prendre de mauvaises décisions, être plus souvent absents du travail, et contribuer donc moins à la prospérité de l'entreprise. Les coûts, non seulement des accidents de travail, mais de la mauvaise santé au travail en général, coûts directs (remplacement du travailleur), intangibles (souffrance), ou cachés (baisse de la qualité de la production dans une équipe en rotation), qui concernent aussi bien l'individu, l'organisation, que la société, deviennent apparents.

Enfin, la main d'œuvre change, elle vieillit et incorpore en même temps la génération Y. Elle est plus mobile, elle comprend des femmes, des hommes et des « minorités » issues de l'immigration, elle présente des disparités de santé, dont l'origine n'est pas seulement à rechercher dans les conditions de travail. Le regard sur la santé

au travail devrait idéalement considérer simultanément les risques traditionnels et émergents, les facteurs liés aux conditions de travail et les facteurs liés plus globalement à la vie dans nos sociétés, et les différentes dimensions de la santé, non seulement physique, mais aussi psychologique et sociale.

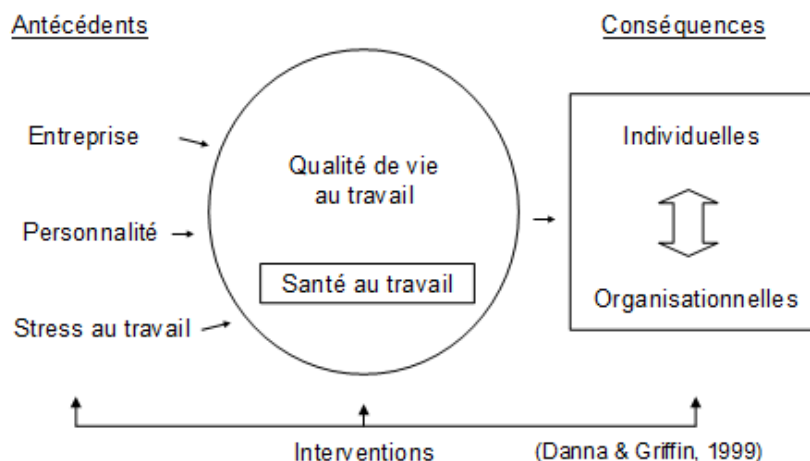
Santé au travail : un modèle heuristique (et ses limites)

La figure 1 présente le modèle proposé par Danna et Griffin (1999), qui nous a été utile pour mettre en évidence les principaux éléments constitutifs de la santé et du bien-être au travail, leurs antécédents et leurs conséquences. Ce modèle s'adapte bien à l'épidémiologie, définie en termes d'analyse (quantitative) des déterminants et de la distribution des maladies.

Dans ce modèle, les notions de santé et bien-être occupent une position centrale. La qualité de vie au travail est considérée comme une notion qui englobe la notion de santé, car elle dépend de facteurs professionnels et non professionnels (satisfaction relative à la vie familiale et sociale, loisirs, spiritualité, etc.). La santé comprend les dimensions mentale et physique. De très nombreuses définitions, et aussi de mesures de la santé, peuvent être utilisées.

La définition la plus courante de la santé est négative : « La santé, c'est l'absence de maladie » ou encore « La santé, c'est l'oubli de la santé », définition qui paraphrase celle de Leriche : « La santé, c'est la vie dans le silence des organes ». Le concept de maladie est bien entendu au centre des préoccupations du professionnel de santé. La maladie peut être définie comme un processus biologique anormal, explicable et classifiable en fonction de ses causes et de ses mécanismes. Cette approche réductionniste de la maladie est utile dans le cadre de la recherche clinique, de la nosographie médicale ou de l'enseignement de la médecine, mais doit être remise en cause pour s'ouvrir aux autres dimensions de la santé.

Santé et qualité de vie au travail



Selon le préambule à la constitution de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1946, « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité ». Cette définition, proche de celle de l'Organisation internationale du travail (1981), démedicalise la santé, elle est généreuse, mais utopique, d'orientation subjective, mais « statique » et peu opérationnelle (des indicateurs mesurables sont indispensables pour identifier les besoins de santé, élaborer des programmes adaptés, et les évaluer). Des mesures auto-administrées comme le *burnout*, la *work ability*, la qualité de vie, sont inspirées de cette vision. Des mesures objectives peuvent cerner les aspects physiques (examen médical) ou comportementaux (absentéisme).

Santé et bien-être sont influencés par de nombreux facteurs qui ont été regroupés en trois catégories dont les effets sur la santé et le bien-être ne sont d'ailleurs pas identiques :

- Le type d'entreprise : risques spécifiques pour la santé, culture et pratiques de sécurité, etc. ;
- la personnalité du travailleur et du supérieur ;
- les facteurs de stress professionnel.

Les conséquences de la santé et du bien-être ont été groupées en deux catégories inter-reliées. L'une concerne directement l'individu (conséquences physiques, psychologiques et comportementales), l'autre, l'entreprise (coûts, productivité, absentéisme). Enfin, les recherches menées dans ce cadre fournissent des informations pour l'élaboration de plusieurs types d'interventions, du moins en théorie, au niveau des antécédents (dépistage des risques), de la santé elle-même (mesures de protection), et des conséquences (prévention tertiaire par prescription, par exemple, d'un antidépresseur chez un travailleur qui souffre d'épuisement émotionnel).

Ce genre de modèle est très fécond en termes de production de connaissances, de la molécule au groupe, en passant par l'individu. On peut signaler deux extensions à ce type d'approche. D'une part, les dispositifs d'observation longitudinaux de la santé au travail permettent d'identifier des relations causales, parfois complexes (bidirectionnalité par exemple), qui permettraient d'élaborer des politiques destinées à réduire les inégalités de santé au travail dans des groupes ou des catégories d'emploi spécifiques (OSHA, 2005 ; Schulte, 2006). D'autre part, l'enregistrement et l'analyse d'indicateurs permettent d'élaborer un ou des systèmes de surveillance épidémiologique, dispositif de contrôle utile qui permet notamment de définir des priorités en matière de santé au travail, et d'étudier dans des conditions "naturelles" l'impact d'interventions et de politiques de santé au travail.

À côté de ces avantages, cette approche présente plusieurs problèmes. Un de ces problèmes est le transfert des connaissances dans/pour/vers l'action. Il existe un décalage entre les chercheurs et les "utilisateurs", praticiens et décideurs, décalage qui peut être encore plus grand avec les employés, que ce soit en raison d'une absence de communication de la part des chercheurs, ou parce que les utilisateurs ne perçoivent pas l'intérêt des recherches pour leur pratique. L'implémentation d'interventions issues de la recherche pose une série de difficultés (changement organisationnel et "résistances" au changement).

Un autre de ces problèmes est l'homogénéité de l'exposition : lorsque l'exposition à un facteur de risque est la même pour tout le monde, il n'est plus possible d'étudier en quoi ce facteur de risque explique la distribution des maladies et est une cause de maladie (autrement qu'en termes de susceptibilité génétique). C'est ce à quoi on peut s'attendre, sans le souhaiter, dans une entreprise ou un milieu professionnel spécifique : une cause commune comme par exemple la culture d'entreprise n'influence plus la distribution d'un problème de santé. Dommage de ne pas pouvoir isoler ce qui est pourtant considéré comme "un déterminant majeur de la santé" (Déclaration de Barcelone, 2002).

Vers d'autres voies en santé au travail

L'approche épidémiologique, quantitative, a ses limites, dans au moins deux domaines : d'une part, la transposition des recherches en interventions ou programme d'amélioration de la santé au travail et, d'autre part, lorsque la cause d'un problème est « universelle ».

Cette approche pourrait être complétée, mais non pas remplacée, par d'autres approches. L'une d'entre elles se focalise sur l'individu « à risque », comme par exemple dans l'examen médical périodique. On pourrait lui reprocher qu'utilisée seule, elle a aussi ses limites : palliative plutôt que radicale, peu appropriée pour les changements de comportement à l'échelle individuelle (éducation à la santé) ou pour des changements organisationnels.

Une autre approche, la promotion de la santé, pourrait être à la fois intéressante et plus efficace (Muller & Mariaux, 2008), car elle touche aux relations sociales au travail.

Selon la Charte d'Ottawa (OMS, 1986)

La promotion de la santé est le processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé et d'améliorer celle-ci. Cette démarche relève d'un concept définissant la « santé » comme la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut, d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et, d'autre part, évoluer avec le milieu ou s'adapter à celui-ci. La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie. Il s'agit d'un concept positif mettant en valeur les ressources sociales et individuelles, ainsi que les capacités physiques. Ainsi donc, la promotion de la santé ne relève pas seulement du secteur sanitaire : elle dépasse les modes de vie sains pour viser le bien-être.

Les concepts et stratégies typiques de l'approche communautaire sont la participation et l'action communautaire, la création d'environnements favorables, le développement de politiques publiques saines, l'intersectorialité et le développement des aptitudes individuelles. Au cœur des préoccupations de la promotion de la santé se trouvent donc les travailleurs eux-mêmes. Ce sont eux qui connaissent le mieux leurs problèmes et les processus de production. Ce ne sont d'ailleurs pas leurs seules ressources (*hardiness*, *self-efficacy*, soutien social...). Leur participation devrait dépasser la simple consultation ou la consultation de leurs représentants et peut déboucher sur une véritable action communautaire avec action concertée de toutes les composantes de l'entreprise dans le but de résoudre des problèmes locaux ou de modifier une situation globale. En termes de méthodes, la recherche-action et d'autres méthodes qualitatives peuvent être utilisées, éventuellement en combinaison avec des méthodes quantitatives (questionnaires...). La modification des processus de décision et des flux d'information induite par ces processus collectifs peut

être à l'origine d'une modification du climat social de l'entreprise ou des facteurs psychosociaux parmi le personnel (Rasmussen et al, 2006).

La participation des employés n'a aucune chance de succès à elle seule. Plusieurs auteurs insistent – pour qu'une démarche de promotion de la santé en entreprise soit fructueuse – sur l'importance de la concertation et de l'implication de toutes les composantes de l'entreprise (direction générale, direction des ressources humaines, ligne hiérarchique...), le médecin du travail et les autres professionnels de la santé au travail, et les acteurs extérieurs en relation avec l'entreprise. Le travail multidisciplinaire implique une réelle intégration des spécialités des différents professionnels de la santé au travail (médecins, ergonomes, psychologues du travail...) et non une simple juxtaposition de leurs points de vue et de leurs actions. C'est ce qui peut générer, du moins en partie, l'intersectorialité.

L'élaboration et l'implémentation d'un programme de promotion de la santé peut avoir des conséquences sur les relations de pouvoir dans l'entreprise, qui dépendent notamment aussi de sa taille. Ces conséquences possibles peuvent être un frein à l'acceptation du programme par la direction. Certains « profils » de managers ne sont pas susceptibles d'encourager la participation, mais les gains de productivité peuvent convaincre les réticents. Muller et Mairiaux (2008) soulignent qu'un des grands défis de la promotion de la santé au travail est la difficulté d'agir « à la racine » des facteurs psychosociaux, car une action de cette nature se heurte à toute une série d'obstacles (organisation du travail, distribution du pouvoir dans l'entreprise...). Une opportunité, par contre, est l'action sur des thèmes transversaux qui recouvrent vie professionnelle et vie privée (tabagisme, abus d'alcool, sédentarité...). Il s'agirait alors de développer des milieux de travail sains (*healthy workplace/organizations*), promoteurs de santé.

Bibliographie

- Burton, W.N., Pransky, G., Contin, D.J., Chen, C.Y. & Eddington, D.W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, S38-S45.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- European Agency for Safety and Health at Work (2005). *Priorities for occupational safety and health research in the EU-25*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Finne, L.B., Knardahl, S. & Lau, B. (2011). Workplace bullying and mental distress - a prospective study of Norwegian employees. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 37(4), 276-287.
- Kivimäki, M., Nyberg, S.T., Batty, G.D., Fransson, E.I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bjorner, J.B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Ferrie, J.E., Geuskens, G.A., Goldberg, M., Hamer, M., Hoofman, W.E., Houtman, I.L., Joensuu, M., Jokela, M., Kittel, F., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Kumari, M., Madsen, I.E., Marmot, M.G., Nielsen, M.L., Nordin, M., Oksanen, T., Pentti, J., Rugulies, R., Salo, P., Siegrist, J., Singh-Manoux, A., Suominen, S.B., Väänänen, A., Vahtera, J., Virtanen, M., Westerholm, P.J., Westerlund, H., Zins, M., Steptoe, A., Theorell, T., IPD-Work Consortium (2012). *Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data*, *Lancet*. 380(9852), 1491-1497.
- Muller, M. & Mairiaux, P. (2008). Promotion de la santé en milieu de travail: modèles et pratiques. *Santé Publique*, 20, 161-169.
- Nijp, H.H., Beckers, D.G.J., Geurts, S.A.E., Tucker, P. & Kompier M.A.J. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 38(4), 299-313.
- Rasmussen, K, Glasscock, D.J., Hansen, O.N., Carstensen, O., Jepsen, J.F. & Nielsen, K.J. (2006). Worker Participation in Change Processes in a Danish Industrial Setting. *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 767-779.
- Schulte, P.A. (2006). Emerging issue in occupational safety and health. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12, 273-277.
- Wilhelm, K., Kovess, V., Rios-Seidel, C. & Finch, A. (2004). Work and mental health. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39, 866-73.

Santé au travail : trois enjeux critiques, quelques enseignements cliniques

Thomas PÉRILLEUX¹

À l'occasion de son sixième anniversaire, l'École des sciences du travail nous invite à une réflexion sur la santé au travail. Aux yeux du sociologue, il s'agit d'une question difficile et controversée.

Elle l'est sur un plan épistémologique : nous sommes conviés à une recherche interdisciplinaire, mais le développement de langages spécialisés et la multiplication des savoirs experts dressent de fermes barrières à une véritable pratique de l'interdisciplinarité, qui serait bien plus exigeante qu'une juxtaposition de « points de vue » supposés saisir la complexité du phénomène par leur seule coexistence.

Face à cette difficulté, deux postures bien distinctes ont été adoptées en sociologie. La première veut contribuer à la connaissance pluridisciplinaire des facteurs de santé et de morbidité au travail. Elle accepte les catégories nosographiques établies et s'efforce d'entrer dans un dialogue interne avec les langages spécialisés (en médecine ou en sciences humaines cliniques) pour éclairer la genèse sociale des maladies professionnelles. La deuxième posture s'engage dans une critique externe. Elle interroge la légitimité du pouvoir médical et les qualifications expertes des troubles du travail. Sans partager les catégories médicales ou psychosociales mobilisées par les experts, elle vise plutôt à analyser leur construction et à évaluer leurs effets dans des dispositifs de pouvoir.

De ce fait, les controverses relatives à la santé au travail ne sont pas seulement d'ordre académique. La question est également controversée sur le plan sociopolitique. Parler du travail et de la santé au travail dans un espace public n'est pas anodin : c'est engager une position et prendre parti dans un champ de normes plurielles, d'intérêts divergents et d'expertises concurrentielles².

Dans cette brève contribution, je ne pourrai faire le tour de telles controverses. Je souhaite plutôt aborder trois points critiques soulevés par la sociologie dans ses ana-

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain, membre fondateur et chercheur au Centre de recherches interdisciplinaires *Démocratie, Institutions, Subjectivité* (CriDIS), IACCHOS.

² Selon Carricaburu et Henry, qui introduisent un numéro récent de la revue *Sciences sociales et Santé* (2010) consacré aux « méconnaissances de la santé au travail », l'intérêt pour cette matière a émergé dans les années 2000, après un oubli historique de la part des sciences sociales, lorsque la question a été introduite dans les réglementations européennes. Les interpellations viennent tant de l'extérieur que de l'intérieur du secteur de la santé au travail, en particulier autour de la question des risques professionnels et de leur indemnisation.

lyses de la santé au travail : la définition de la santé, la visibilité des pathologies du travail, leurs causes ou sources.

Je développerai ces trois enjeux critiques en indiquant également la manière dont une clinique du travail entend aujourd'hui y répondre. Adossées aux recherches de Christophe Dejours, un certain nombre d'interventions ont vu le jour pour constituer une clinique originale du travail. C'est à partir de l'une de ces expériences que je proposerai quelques réflexions. Je suis associé depuis plusieurs années, comme chercheur et comme intervenant, à une équipe clinique de Liège (CITES-Clinique du travail) qui a désiré ouvrir des consultations à des personnes éprouvant un malaise du fait de leur travail. Ma recherche porte à la fois sur les situations de travail relationnées par les patients et sur le dispositif clinique lui-même (ses visées, ses modalités, ses contraintes). À mon sens, l'approche clinique nous enseigne singulièrement quant à l'épreuve du travail et à ses incidences vitales pour le sujet humain. C'est à ce titre que je souhaite l'évoquer ici.

Normes et normalisation

Les sociologues, lorsqu'ils adoptent une option critique, soulèvent des questions radicales quant à la santé, ses manifestations et ses facteurs. S'il n'y a pas de compréhension de la santé sans définition de la maladie, quelles normes mobilisons-nous lorsque nous parlons de santé au travail ? Qui maîtrise ces normes ? Quel pouvoir de saisie des troubles et des plaintes est en mesure de les constituer en problème public ? N'y a-t-il pas des phénomènes d'occultation des inégalités en matière de santé ? Sommes-nous aux prises avec des dispositifs qui risquent de transformer les conflits sociaux en malaises psychologiques ?

Parler de santé, c'est activer une distinction implicite ou explicite entre le normal et le pathologique (Canguilhem, 1972). Or les sciences sociales inscrites dans la grande tradition critique proposent des « approches décentrées par rapport à la norme médicale », au moins depuis les années 1960 (Lefèvre, 2006). Elles entendent contester la légitimité du pouvoir des experts de la santé. Analysant la construction sociale des normes relatives à la santé, elles les dénaturent et les historicisent. Critiquant l'illusion d'une neutralité technique de l'expertise en matière de santé au travail (Vogel, 2009), elles dénoncent les entreprises de normalisation qui, sous couvert de promotion de la santé, assujettissent spécialement les plus faibles au diagnostic des experts du corps et de l'âme humaine.

Dans le domaine du travail, la sociologie critique met en cause une tendance à la psychologisation des conflits sociaux³. Elle estime cette tendance d'autant plus risquée qu'on assiste à une montée en force, médiatique et juridique, des problématiques « psychosociales » sur les lieux de travail : les thèmes de la violence et du harcèlement au travail, ou celui de la charge et des risques psychosociaux, et plus largement la thématique de la souffrance au travail, connaissent une certaine fortune culturelle et ont donné lieu à l'adoption de nouveaux dispositifs légaux (loi sur le bien-être au travail, nouveaux dispositifs de prévention...). Selon la sociologie critique, si on n'y prend garde, les différents troubles psychiques avérés sur le lieu de travail risquent d'être traités pour eux-mêmes, sans revenir, en amont, à leurs sources. Dans ce cas, les experts qui s'en saisissent contribueraient à occulter les contradictions sociales dont ces pathologies sont la manifestation privée – privée d'abord de leur parole et de leur potentiel de mettre en cause un système productif qui tourne fou.

Pour des auteurs comme E. Fassin (2004), D. Memmi (2003) ou N. Rose (1992), nous sommes aujourd'hui soumis à une tendance généralisée à la médicalisation de l'existence. La clinique est d'autant plus normalisatrice qu'elle participe de l'essor d'une médecine de la santé, induisant une intériorisation de la norme sociale de santé. Dans sa critique du « psychanalisme », R. Castel (1981) avait dénoncé la diffusion sous tous azimuts de « thérapies pour les normaux ». Le mouvement se serait propagé au monde du travail, alors même que le management, inspiré par le nouvel esprit du capitalisme, exploite massivement les sentiments et les affects de chaque travailleur (Aubert & de Gaulejac, 1991 ; Boltanski & Chiapello, 1999 ; Illouz, 2006).

« Aux confins du savoir et du pouvoir, le codage médical de la souffrance et, en particulier, de la souffrance psychique en termes pathologiques participe déjà au déni des conditions sociales qui peuvent être à l'origine de cette souffrance » (Lefèvre, 2006 : 8).

Comment dès lors poser le problème des pathologies du travail ? Faut-il chercher des alternatives au « codage médical de la souffrance » ? Dans quel jeu de normes situer la recherche et l'intervention en matière de santé au travail ?

Pour la clinique du travail dans laquelle je m'inscris, les frontières entre santé et maladie, comme celles entre corps et âme⁴, sont poreuses. Chaque être humain est porteur de potentialités pathologiques et ceux qui « craquent » au travail ne sont pas

³ « [...] les plaintes relatives aux effets psychologiques du travail tendent à devenir les seules plaintes audibles socialement, au détriment d'autres revendications liées aux conditions de travail » (Carricabaru & Henry, 2010 : 7).

⁴ C'est sans doute le lieu de rappeler que les contraintes physiques du travail n'ont pas disparu, pas plus que les troubles associés aux pénibilités du travail cadencé. Ainsi, loin de disparaître, le taylorisme s'étend à de nouveaux secteurs d'activité ; les troubles musculo-squelettiques restent très importants parmi les causes d'incapacités de travail prolongées.

des personnes fragiles ou désengagées, au contraire : ce sont le plus souvent des professionnels impliqués, que le contexte institutionnel place dans des situations intenable jusqu'à atteindre leurs lignes de faille personnelles.

Ainsi, l'obligation de faire du travail de mauvaise qualité, plainte récurrente en clinique, empêche le professionnel d'honorer les valeurs qui l'animent. Lorsqu'elle est assortie d'un impératif de travail dans l'urgence, elle bloque toute possibilité de poser la question du sens et des finalités de l'action. Les contradictions inhérentes à l'activité sont alors laissées en friche et faute d'élaboration individuelle et collective, elles se retournent en violence intime. Une telle dynamique risque de conduire le travailleur à une détérioration du rapport à soi et aux autres. En ce sens, nous sommes fondés à parler de « pathologies sociales », entendues comme des processus qui menacent ou détruisent les conditions pratiques de « l'accomplissement humain », sapant « le type de rapport à soi et au monde sans lequel la vie perd valeur et qualité » (Renault, 2008 : 86, 105).

Il n'y a pas de neutralité du travail vis-à-vis de la santé : soit le travail contribue à l'armature de la santé, soit il la détruit, comme l'affirme C. Dejours (2009). Il est toujours engagé dans la préservation ou la détérioration de la santé. Ce qui est en jeu est le rapport subjectif que la personne entretient à son activité. Rapport souvent énigmatique, tissé dans le fil d'une histoire personnelle et collective qui ouvre ou ferme des possibilités de vie.

La santé résulte d'une dynamique, une lutte, une traversée de conflits internes et de contradictions sociales. Elle ne se définit pas substantiellement en dehors du parcours singulier d'un individu dans un milieu de vie ; elle est un horizon plutôt qu'un point de départ. C'est la capacité d'inventer de nouvelles normes de vie. A contrario, la maladie advient parfois comme une « solution » pour tenir dans une organisation de travail qui tourne fou.

Visibilité

Cette question nous amène à celle de la visibilité de souffrances ou de plaintes qui peinent à accéder à un espace public où elles peuvent être constituées en problème collectif. Des mécanismes de déni peuvent empêcher le processus de visibilisation. Non seulement demeurent de fortes inégalités sociales de santé et de morbidité au travail, ainsi que l'indique la recherche épidémiologique (Benavides & al, 2000), mais la saisie publique des atteintes à la santé (physique ou psychique) est elle-même très inégale. La médiatisation de certaines pathologies n'entraîne d'ailleurs pas forcément leur prise en charge effective dans l'expérience de ceux qui les vivent.

Dans le sillage de la sociologie critique de Pierre Bourdieu, Michel Gollac et Serge Volkoff n'hésitent pas à parler à ce propos d'un véritable « masquage des conditions de travail et de leurs effets sur la santé » (2006 : 6). Ils écrivent :

La perception des liens entre santé et travail [...] ne s'impose spontanément ni aux travailleurs, ni à ceux qui dirigent leur travail. [...] Des actions de lobbying peuvent faire obstacle à l'établissement des connaissances ou à leur diffusion. Mais ce n'est pas tout. Les préjugés sociaux des scientifiques, des médecins, des ingénieurs jouent aussi un rôle. Et les travailleurs eux-mêmes, pour pouvoir faire face aux exigences de leur travail, censurent la conscience de ses pénibilités et de ses risques. Cette censure est en relation avec l'engagement dans le travail des identités de genre (2006 : 5).

La « censure » est associée à un climat de peur, particulièrement chez les travailleurs précaires qui « se mettent à distance de leur travail, ce qui entraîne la tolérance paradoxale de conditions de travail souvent très dures ». Les interprétations individualisent les enjeux, voire stigmatisent les personnes⁵.

De plus, l'organisation du travail peut empêcher les conduites adoptées par les travailleurs pour préserver leur santé. Elles deviennent intenables quand les contraintes de temps se cumulent. « Dans ce contexte, durci encore par la menace du chômage, les travailleurs (de toutes professions) peuvent aller jusqu'à brader leur santé, en sollicitant en permanence leurs capacités physiques et psychiques » (Ibid. : 14) C'est la raison pour laquelle « la publicisation croissante de certains risques professionnels n'a pas conduit à une appropriation sociale des enjeux structurant les questions de santé au travail » (Carricaburu & Henry, 2010 : 6). Il s'agirait dès lors de « favoriser la mise en visibilité des risques peu apparents, forger des dispositifs de suivi pour apprécier les liaisons à long terme, et développer des approches compréhensives qui orientent la prévention sans appauvrir les objectifs » (Volkoff, 2010 : 26).

L'analyse clinique permet de préciser les mécanismes de l'occultation et du déni. Ainsi de l'enquête que P. Molinier a consacrée avec A. Flottes (2007) aux « mutations du corps féminin dans l'industrie pharmaceutique ». Il s'agit d'une enquête menée, au moment de la fermeture de leur laboratoire, auprès d'ouvrières qui travaillaient au « nettoyage et grattage des placentas ».

⁵ Les auteurs mentionnent notamment une épidémie de tendinites du poignet et du coude dans les années 90, clairement liée à un travail répétitif mais non reconnue par « d'éminents chirurgiens de la main » et qualifiée dans les médias de « névrose de masse ». Des formes de déni apparaissent ou s'amplifient. Un discours managérial promeut un « fatalisme du pire : l'intensification du travail serait indispensable à la survie économique ». De même A. Thébaud-Mony (2010) montre un usage de la recherche scientifique aux limites de la malveillance en matière de toxicité de produits dangereux pour la santé des travailleurs.

Les symptômes étaient multiples : prise de poids, pilosité et barbe, voix devenues plus graves, troubles du cycle menstruel, difficultés à devenir enceintes. Plusieurs ouvrières mises à la retraite étaient décédées de cancer sans qu'il en soit discuté publiquement. Cependant, les ouvrières s'empêchaient de penser les relations anxieuses entre leur propre corps et les produits qu'elles manipulaient. L'angoisse était restée « inélaborée, puisque déconnectée de sa vraie source » (Molinier, 2007 : 45). Ce drame, refoulé collectivement, a fait retour au moment de la fermeture du site sous la forme d'une angoisse massive de mort.

P. Molinier insiste sur l'importance d'ouvrir une brèche dans les processus d'occultation et de socialiser la souffrance dans le travail « pour la désincorporer et la dés-aliéner ». Il s'agit de restaurer ce qu'on peut appeler la capacité d'une voix pour « passer d'une souffrance inarticulée à l'élaboration d'un sens commun ».

L'intention de la clinique du travail est de soutenir une telle capacité. Or le premier constat fait par bon nombre des personnes qui consultent est qu'elles n'ont trouvé nul lieu où parler des difficultés du travail. Redoublant les mécanismes d'occultation de la souffrance éprouvée, l'isolement conduit à douter de soi et de la réalité et il atteint les capacités de dire, de penser, de symboliser. Il peut confiner à la déréliction et à la folie.

La clinique du travail ne se veut pas une clinique adaptative, elle espère contribuer à la mise en œuvre d'un potentiel critique dans les malaises éprouvés au travail. Cependant, il faut trouver des médiations entre le plan singulier de la rencontre clinique et le registre public des causes communes. Il y a donc à penser les jonctions et disjonctions entre l'expérience clinique et l'activité critique (Périlleux & Cultiaux, 2009 ; Périlleux, 2009, 2013).

Imputabilité

Reste alors à traiter la difficile question de l'imputable, entre la recherche de causes et l'attribution de responsabilités. Où sont les causes (ou les sources) de ce qui porte atteinte à la santé ? Dans l'organisation du travail ou dans la dynamique personnelle du travailleur ? Dans l'histoire collective des relations de travail ou dans l'histoire singulière des personnes ? Comment objectiver ces liens ?

Comme l'a montré M. Foucault (1963), la médecine scientifique s'est construite sur la mesure objective du corps, de la maladie et du malade lui-même. Pour la discipline médicale, « il faut rendre la science oculaire », voir, isoler des traits, les mesurer, les classer. De même, les acteurs sociaux qui s'appuient sur les ressources du droit pour faire valoir leurs revendications doivent constituer un appareil de preuves recevables dans un débat argumenté.

Ainsi, sur le terrain du travail, un même souci d'objectivation par des preuves statistiques anime médecins, conseillers en prévention ou interlocuteurs sociaux soucieux de rapporter les indices de morbidité à des facteurs explicatifs dans l'organisation ou chez l'individu.

Or, en matière de psychopathologie professionnelle, il est extrêmement difficile d'établir de fermes relations de causalité entre les conditions de travail et l'apparition de maladies mentales, hormis quelques cas très spécifiques⁶. Les chemins de causalité sont toujours sinueux.

Si les approches objectivantes sont nécessaires, pour les modélisations et les comparaisons qu'elles permettent dans une délibération collective, elles risquent de perdre l'essentiel de ce qui fait la singularité d'une situation, ce qui rend une expérience de travail incomparable à toute autre.

En clinique du travail également, il s'agit de faire la part des choses, entre ce qui revient à un « fonctionnement personnel » et ce qui tient à un « fonctionnement organisationnel ». Les difficultés du travail sont à chaque fois dramatisées de façon particulière, en fonction de l'histoire du sujet et de celle des rapports de travail.

Cela échappe à l'objectivation : le plaisir et la souffrance ne se mesurent pas, comme tonalités affectives de la vie, ils ne peuvent faire l'objet d'une preuve expérimentale, sauf à être arrachés à leur plan de manifestation pour être déplacés sur un autre registre (Dejours, 2009). De même, la santé est d'abord l'affaire d'un sujet en souffrance, résistant à la maladie et à la folie, préservant de haute lutte sa capacité à vivre. Il faut reconnaître la singularité de cette expérience et résister à l'identification du vrai au quantifié.

Cependant, il est également indéniable que l'intensification du travail et la précarisation des collectifs ont des incidences subjectives majeures. Si le travail n'est pas la cause des troubles auxquels nous avons à faire, il est en cause.

« Faire la part des choses » ne signifie donc pas désunir. Il faut passer d'un raisonnement disjonctif – c'est l'individu ou l'organisation qui est responsable – à un raisonnement conjonctif : tout comme l'être humain est à la fois responsable et irresponsable, normal et pathologique (Genard, 2009), c'est le sujet dans sa singularité et l'organisation du travail dans sa fonctionnalité qui sont engagés dans une dynamique de préservation ou de détérioration de la santé – c'est-à-dire dans le soutien ou la détérioration des capacités de création vitale.

⁶ Comme la « névrose des téléphonistes » étudiée par L. Le Guillant. Voir Le Guillant, 2006 ; Dejours, 1993.

Bibliographie

- Aubert, N. & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.
- Benavides, F.G., Benach, J., Diez-Roux, A. & Roman, C. (2000). How do types of employment relate to health indicators ? Findings from the Second European Survey on Working Conditions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 494-501.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Canguilhem, G. (1972). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.
- Carricaburu, D. & Henry, E. (2010). Méconnaissances de la santé au travail. *Sciences sociales et santé*, 28(2), 5-9.
- Castel, R. (1981). *Le psychanalysme. L'ordre psychanalytique et le pouvoir*. Paris : Flammarion.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, (nouvelle édition revue et augmentée). Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. T. I, Sexualité et travail*. Paris : Payot.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. T. II, Travail et émancipation*. Paris : Payot.
- Fassin, E. (2004). *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*. Paris : La Découverte.
- Foucault, M. (1963). *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical*. Paris : PUF.
- Genard, J.L. (2009). Une réflexion sur l'anthropologie de la fragilité, de la vulnérabilité et de la souffrance. In T. Périlleux, J. Cultiaux (Eds.), *Destins politiques des souffrances sociales*. Toulouse : Erès.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2006). La santé au travail et ses masques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163, 4-17.
- Illouz, E. (2006). *Les sentiments du capitalisme*. Paris : Seuil.
- Lefève, C. (2006). La philosophie du soin. In D. Lecourt (Dir.), *La matière et l'esprit, n°4 : « Médecine et philosophie »* (p. 24-34). Université de Mons-Hainaut.
- Le Guillant, L. (2006). *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*. Ramonville-Saint-Agne : Erès.

- Memmi, D. (2003). *Faire vivre et laisser mourir. Le gouvernement contemporain de la naissance et de la mort*. Paris : La Découverte.
- Molinier, P. (2007). Une souffrance qui ne passe pas. Mutations du corps féminin et création d'imaginaire dans une industrie pharmaceutique. *Actuel Marx*, 41, 40-54.
- Périlleux, T. (2009). Clínica do trabalho e crítica social. In A. Mendes, A. Crespo Merlo, C. Faria Morrone, E. Peres Facas (Eds.), *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. Temas, Interfaces e Casos brasileiros* (p. 127-146). Brasília : Jurua.
- Périlleux, T. (2013). Pour une critique clinique. À paraître dans B. Frère (Dir.), *Quel présent pour la critique sociale ?* Paris : Desclée De Brouwer.
- Périlleux, T. & Cultiaux, J. (Eds.) (2009). *Destins politiques de la souffrance*. Toulouse : Erès.
- Renault, E. (2008). *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*. Paris : La Découverte.
- Rose, N. (1992). Governing the entreprising self. In P. Heelas, P. Morris (Eds.), *The Values of the Enterprise Culture. The Moral Debate*, (p. 141-163). London & New York : Routledge.
- Thébaud-Mony, A. (2010). Les fibres courtes d'amiante sont-elles toxiques ? Production de connaissances scientifiques et maladies professionnelles. *Sciences sociales et Santé*, 28(2), 95-114.
- Vogel, L. (2009). Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail. *Mouvements*, 58(2), 104-116.
- Volkoff, S. (2010). Statistiques 'ouvertes' et ergonomie 'myope' : combiner les niveaux d'analyse en santé au travail. *Sciences sociales et Santé*, 28(2), 11-30.

PARTIE 2 : ENJEUX DE LA CONCERTATION SOCIALE

Introduction

Évelyne LÉONARD¹

L'atelier s'est donné comme objet d'établir un bilan sur les évolutions de la concertation sociale en Belgique, sur les difficultés et enjeux actuels, ainsi que sur les perspectives pour l'avenir.

Une brève interview filmée de Claude Rolin, Secrétaire général de la CSC, et de Paul Soete, Administrateur délégué d'Agoria, a permis d'ouvrir les discussions de l'atelier avec le témoignage de deux acteurs majeurs. Ces témoignages sont disponibles en ligne sur le site de l'Institut des sciences du travail (<http://www.uclouvain.be/436699.html>).

Ont alors suivi les interventions des trois experts invités dans l'atelier :

- Gilbert Demez, Professeur émérite en droit social et droit des relations collectives du travail à l'UCL, mais aussi praticien de la négociation collective, a apporté son regard de juriste sur les enjeux ;
- Sophie du Bled y a répondu en insistant sur les apports liés à sa pratique professionnelle en sa qualité de conciliatrice sociale à la Direction générale des relations collectives du travail au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ;
- Pierre Tilly, Docteur en histoire, chercheur qualifié et chargé de cours invité à l'UCL, a remis les enjeux actuels dans une perspective longue ancrée dans l'histoire industrielle et sociale depuis la fin du XIXe siècle.

Le débat a repris et souligné certaines des tensions internes à la concertation sociale aujourd'hui, telles que la question du renouvellement possible du système belge, de la transformation du rôle de l'État dans ce système, des possibilités de réforme ou encore du rôle de l'intégration européenne.

Ce chapitre reprend en synthèse les apports des trois intervenants.

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain (Louvain School of Management et Institut des sciences du travail) et membre du CIRTES.

Évolutions et enjeux de la concertation sociale, le regard du juriste

Gilbert DOMEZ^{1 2}

Introduction

Gilbert Domez se prononce sur les enjeux de la concertation sociale au départ de ses expériences multiples, en tant que professeur de droit du travail et de droit des relations collectives du travail, mais aussi sur base de son expérience multiple dans la pratique de la concertation sociale : son expérience dans des organes de représentation des travailleurs (conseil d'entreprise, délégation syndicale) au sein d'une entreprise ; ses nombreuses interventions au cours de réunions de discussion, de consultation, de négociation et autres en qualité de conseil d'une ou de plusieurs organisations représentatives des travailleurs, voire des travailleurs eux-mêmes ; enfin, sa mise en œuvre d'un mandat de juriste en tant que curateur ou commissaire au sursis, par exemple.

Il en retire une réflexion en trois étapes : tout d'abord il situe le point de vue à partir duquel il analyse, ensuite, les évolutions majeures qu'il évoque brièvement, de la fin des années 1970 à ce jour pour, enfin, évoquer les enjeux actuels de la concertation sociale.

Regards posés sur la concertation sociale en Belgique à partir de la pratique

En premier lieu, Gilbert Domez rappelle que le regard porté sur le sujet diffère selon l'angle d'approche adopté : celui qui intervient en qualité de membre de la concertation comme représentant du personnel ne peut qu'être plus ou moins impliqué dans le développement des relations de l'employeur avec les travailleurs ; autre chose est l'intervention en tant que conseil technique à l'extérieur de l'entreprise et

¹ Professeur émérite en droit social et droit des relations collectives du travail à l'Université catholique de Louvain.

² Synthèse réalisée sur base des notes de l'intervenant et d'Évelyne Léonard.

dont l'étendue du mandat et des moyens d'action dépend de la mission qui lui a été confiée par le ou les mandants.

Quel que soit le type d'intervention, quatre exigences doivent être rencontrées. Toute intervention requiert ainsi la meilleure connaissance possible des acteurs, une recherche permanente sur la portée des enjeux sociaux, financiers, économiques et autres, de la négociation et du conflit, une compréhension la plus explicite possible des objectifs poursuivis par chacun des acteurs et, enfin, une analyse des moyens qui peuvent être mis en œuvre au regard des finalités recherchées.

Évolutions majeures

En deuxième lieu, Gilbert Demez synthétise très brièvement les évolutions à retenir au cours de la période allant des années 1970 à ce jour.

Il pointe tout d'abord le rôle croissant qu'a joué l'État dans les relations sociales, au nom de la compétitivité et d'une politique de l'emploi. Même si les interlocuteurs sociaux ont retrouvé un certain pouvoir de discussion au cours des années 1980, ce pouvoir a été cadencé par l'intervention accrue de l'État, ce qui met en question la légitimité des accords interprofessionnels.

En lien avec cette évolution, s'est produite une centralisation croissante de la concertation sociale, principalement par le biais des accords interprofessionnels, mais aussi une régionalisation de la concertation, processus inévitablement lié aux réformes institutionnelles successives de la Belgique.

S'est produit, sur la même période, un renforcement du pouvoir des actionnaires et des gestionnaires, qui modifie les rapports de force entre employeurs et travailleurs.

Enfin, la fin du XXe siècle et le début du XXIe ont vu une « financiarisation » de plus en plus marquée des activités, par laquelle les objectifs financiers ont pris le pas sur d'autres, cependant que la recherche d'une incitation d'ordre pécuniaire gagnait le monde du travail sous diverses formes proposées aux travailleurs, telles que la participation aux bénéfices, la participation au capital, les bénéfices des plans sociaux et autres, et cela aux dépens du nombre et de la qualité des emplois.

Enjeux

En troisième lieu, les enjeux actuels apparaissent liés aux évolutions des quatre dernières décennies.

Dès le projet d'accord de solidarité sociale de 1944, la volonté de développer une démocratie économique et sociale s'est trouvée confrontée aux pouvoirs reconnus par l'État et les organisations syndicales aux « employeurs » définis en tant que détenteurs ou gestionnaires du capital. Reconnaisant l'autonomie de gestion de l'employeur, le projet de pacte renonçait de facto à transposer des principes démocratiques dans l'entreprise.

À la question sur les possibilités et les modalités à mettre en œuvre pour accorder les intérêts divergents du capital et du travail, la réponse a ainsi été, historiquement, de préserver voire de protéger le pouvoir du capital, tout en accordant un droit d'information et de consultation, ainsi qu'un droit à la négociation collective. Cela a résulté dans le développement des lieux de concertation à tous les niveaux, de l'entreprise jusqu'à l'échelon interprofessionnel.

Sur le plan européen, le langage « participationniste » qui a été celui de la Commission européenne dans un premier temps a fait place à partir du milieu des années 1970 à l'organisation de la « représentation des intérêts ». Au plan européen, la notion de « dialogue social » souligne les caractéristiques d'une approche qui privilégie une relation tripartite plutôt que bipartite, impliquant des « partenaires sociaux » plutôt que les représentants respectifs du capital et du travail et niant ainsi, de fait, le conflit.

Les politiques d'austérité et les dégâts sociaux qu'elles entraînent manifestent les faiblesses d'une telle organisation de la représentation des intérêts : institutionnalisation, procéduralisation, contrôles, etc.

La question consiste alors à savoir s'il faut réformer ces institutions, procédures et contrôles, ou s'il faut s'attacher à réformer les structures de l'économie.

Conclusion

Quelles sont, dès lors, les perspectives pour la concertation sociale ? Trois scénarios peuvent être évoqués, mais tous trois ne sont pas réalistes.

Le premier consisterait à réanimer le conflit, mais cela paraît difficile dans l'état actuel du rapport de force, et encore plus au vu de l'actualité récente marquée par des processus brutaux comme chez Ford Genk ou ArcelorMittal.

Un deuxième scénario consisterait à changer de modèle économique, mais peu d'alternatives crédibles et de propositions pour un modèle économique différent existent.

Un troisième scénario consiste alors à poursuivre tant bien que mal, de façon pragmatique, dans le cadre existant, car « il faut bien faire fonctionner la machine ». C'est sans doute ce dernier qui, même s'il ne paraît pas le plus souhaitable, semble le plus réaliste.

Le modèle belge de concertation sociale à l'épreuve

Sophie du BLED^{1 2}

Introduction

L'intervention de Sophie du Bled s'inspire largement de sa pratique en tant que Présidente de commission paritaire où, constate-t-elle, la concertation est très vivante et où elle est considérée comme essentielle par les interlocuteurs sociaux.

Pour elle, le modèle belge de concertation sociale continue à faire ses preuves, même s'il est critiqué par certains. La conciliation des conflits collectifs reste un facteur d'apaisement et de poursuite harmonieuse des relations sociales dans l'entreprise. On compte toujours environ cinq cents réunions de conciliation par an, dont les résultats peuvent être variables, mais témoignent néanmoins de ce que le système reste très vivant.

Évolutions importantes

Sophie du Bled évoque cinq évolutions majeures qui, parmi d'autres, lui semblent caractériser les tendances longues de la concertation sociale en Belgique.

Tout d'abord, les thèmes de la conciliation évoluent : les acteurs ne sont plus, comme ils ont pu l'être au cours des Trente Glorieuses, dans une logique de partage des gains de la croissance. Les représentants syndicaux cherchent de moins en moins à obtenir au sein de l'entreprise davantage que ce que prévoit l'accord sectoriel. Ce changement résulte notamment du cadrage étroit de la négociation par les accords interprofessionnels : le projet d'accord interprofessionnel pour 2011 et 2012, par exemple, prévoyait une possibilité de négocier 0% pour 2011 et 0,3% pour 2012, ce qui laisse une marge de négociation quasi nulle en matière d'augmentation salariale

¹ Conseillère générale à la Direction générale des relations collectives du travail au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et maître de conférences invitée à l'Université catholique de Louvain (Institut des sciences du travail).

² Synthèse réalisée sur base des notes de l'intervenante et d'Évelyne Léonard.

au sein des secteurs. L'indexation des salaires a permis par contre de maintenir le pouvoir d'achat dans la majorité des secteurs d'activité. Cependant, cette indexation est « automatique » et non négociée.

Compte tenu des contraintes fortes venant de l'extérieur, et notamment des contraintes salariales, on observe un déplacement des objets de négociation. Apparaissent ou se développent alors d'autres thématiques dans les discussions : par exemple, présence syndicale dans les petites et moyennes entreprises, modifications de classifications de fonctions obsolètes, amélioration de la formation. La conciliation, quant à elle, se concentre principalement dans les processus de restructuration d'entreprise, dans les problèmes de flexibilité et de polyvalence, dans les refus de s'inscrire dans des « chartes » d'entreprises internationales qui prônent des valeurs inacceptables pour certains.

Deuxièmement, une décentralisation de la concertation s'opère vers l'entreprise, tout au moins dans certains secteurs. Cette décentralisation est elle-même stimulée par la volonté, partagée par les acteurs, d'éviter une intervention du politique dans le jeu bipartite.

Troisièmement, diverses formes d'individualisme sont omniprésentes, dans le monde du travail comme ailleurs. Cela remet parfois en question le rôle des organisations représentatives et leur capacité à fédérer des intérêts de plus en plus fragmentés et diversifiés.

Quatrièmement, le caractère technique des réglementations augmente la complexité, voire la complication, des processus de négociation ou de conciliation, et il tend à rendre les acteurs de terrain prudents, ou même frileux, face à la difficulté à bien saisir toutes les dimensions techniques et procédurales des discussions.

Cinquièmement, le recours au juge dans les relations collectives du travail, et en particulier dans des situations de grève, s'accroît. Cela rend la concertation plus difficile par l'intervention du système judiciaire, intervention qui tend à radicaliser les positions des uns et des autres.

Enjeux

L'enjeu réside dans la survie de la concertation sociale telle qu'elle existe aujourd'hui : le monde bouge, les entreprises s'internationalisent, les systèmes de rentabilité comparée ou de *benchmarking* utilisés par les entreprises, particulièrement internationales, le *just in time*, les nouvelles méthodes de contrôle, les spécificités régionales, la réglementation européenne, constituent autant de composantes de la nouvelle donne qui « secoue » le monde de la concertation sociale.

Toutefois, le système continue à fonctionner. Les organisations patronales et syndicales, principalement à l'échelon des secteurs d'activité, ont la volonté de le maintenir. Il nécessite cependant une adaptation des comportements des acteurs aux réalités économiques, familiales et sociales, pour éviter l'immobilisme tout en conservant ses priorités.

Évolution de la concertation sociale en Belgique, le regard de l'historien

Pierre TILLY¹

Introduction

Les origines et le développement historique de la concertation sociale en Belgique ont retenu l'attention des historiens. Ils ont développé une approche tant descriptive qu'analytique, mettant en avant les fondements, les facteurs explicatifs et les enjeux de cette dynamique qui a véritablement pris racine en Belgique après la Première Guerre mondiale (voir à ce sujet le travail pionnier de Chlepner, 1972). Cet ouvrage de référence appelle incontestablement à un prolongement et une remise à jour prenant en compte les résultats des travaux menés depuis lors).

Trois approches historiques riches d'enseignements

L'approche comparatiste a très rapidement intéressé les historiens du syndicalisme comme Georges Lefranc, d'autant que les acteurs eux-mêmes s'inscrivaient dans cette voie dès l'entre-deux-guerres. Pour prendre un exemple précis, au cours de l'année 1938, le syndicalisme en Suède et plus globalement le modèle nordique suscitèrent une attention particulière en Europe et aux États-Unis (*La Revue du Travail* 1939 : 1543). Ce modèle de négociations collectives représentait, selon de nombreux observateurs à l'époque (le type le plus évolué du régime des relations industrielles en raison d'un premier accord général historique entre organisations syndicales et patronales en matière de conditions d'emploi et de salaires en décembre 1938 (*Revue de l'Union des Industries métallurgiques et minières*, 1939 : 427)). Une mission américaine se rendit en Suède en 1938 pour étudier la façon dont ce pays avait résolu ses difficultés. La revue de l'Académie des sciences politiques et sociales de Philadelphie consacra 250 pages de son numéro de mai 1938 à la Suède. Le

¹ Docteur en histoire, chercheur qualifié et chargé de cours invité à l'Université catholique de Louvain (Institut des sciences du travail).

bureau d'études de la « Fabian Society » à Londres qui venait d'être créé s'intéressa également au cas suédois (Cole & Smith, 1938). H.D Hugues se penche particulièrement sur le cas des syndicats. Ce pays avait des allures de pionnier en matière de concertation sociale. Le « compromis de décembre », signé en 1906, marqua une étape importante dans les relations professionnelles en Suède (Jolivet, 2000 : 2). Dans cet accord de principe, la Confédération des employeurs (Svenska Arbetsgivarförbundet, SAF) reconnaissait aux travailleurs le droit de se syndiquer et de négocier. Depuis lors, l'économie suédoise vécut sous le régime de fait du syndicat unique (*Revue du Travail*, 1938 : 1680). L'activité du syndicalisme suédois s'exerçait donc à court terme, sur des intérêts clairs et immédiats : les salaires en particulier, et le partage des bénéfices du progrès industriel. Ce qui le rapprochait du modèle anglo-saxon.

Pour le jeune syndicaliste qu'était alors André Renard, le plus important résidait dans le désir réel de collaboration entre les deux parties : « On sait très bien qu'on n'abolit pas la lutte des classes, ni son esprit, ce qui est différent là-bas et ici, c'est la mentalité patronale qui a évolué et qui comprend que l'on doit traiter différemment les ouvriers de 1939 de ceux de 1880 » (idem, 1938).

Un autre élément qui retiendra l'attention de Renard, qui deviendra après 1945 le leader du mouvement ouvrier wallon, c'était le respect que chacun avait des conventions et des engagements qui avaient été pris. Cet état d'esprit tenait compte tout autant des intérêts publics en général que ceux liés aux activités des partenaires : « Les organisations centrales du marché du travail se rendent compte que les conflits d'intérêts doivent, dans la plus grande mesure possible, trouver une solution sans donner lieu à des conflits ouverts » (Exposé des motifs de la Convention du 20 décembre 1938).

En décembre 1938, la convention de Saltsjöbaden, signée entre LO et la SAF après dix-huit mois de négociations et un conflit d'une longueur inédite, officialisait la reconnaissance mutuelle des organisations patronales et syndicales. Ces dernières renonçaient à une position d'affrontement en échange d'une participation importante aux décisions (Coulet, 2007). Un processus similaire se produira au Danemark. Cette approche comparatiste, mettant en exergue les analogies et les discontinuités dans l'évolution des systèmes mis en relation sur la longue perspective, est toujours d'actualité dans les courants historiographiques les plus récents. Il s'agit d'une approche qui se renouvelle régulièrement et qui s'inscrit dans un vaste chantier que l'on qualifie d'histoire globale.

Elle vise à analyser l'impact et l'influence de la circulation des idées, des personnes et des systèmes dans une perspective transnationale. Cela se traduit notamment par des études portant sur le transfert de modèles organisationnels, sociaux, culturels, au travers des élites notamment et sur leur impact dans la construction des modèles sociaux nationaux qui font l'objet de débats au niveau transnational dès la fin du XIXe siècle (Kaelble, 2004). Au cours de l'après-Seconde Guerre mondiale,

pour prendre un cas emblématique, la gestion « scientifique » des ressources humaines, déjà à l'œuvre aux États-Unis, fait l'objet d'un transfert au sein du monde de l'entreprise en Europe au travers notamment du plan Marshall de 1947 et ses suites. Ces approches tiennent évidemment compte du changement de contexte marqué par le phénomène de globalisation qui touche nos sociétés contemporaines et des formes d'europanisation des acteurs par exemple.

Deux autres approches méritent par ailleurs d'être mentionnées.

La première a trait à l'étude des générations et de leurs effets sur les acteurs et sur les évolutions des systèmes. Elle ne concerne pas spécifiquement les acteurs sociaux, mais bien l'ensemble des domaines, qu'ils soient politique, diplomatique, économique ou culturel. Des questions centrales reviennent régulièrement dans ce cadre. Quelles sont la formation et la trajectoire des acteurs en soulignant les liens et les ruptures avec la ou les générations qui les précèdent ? Quelles sont les principales caractéristiques de l'environnement dans lequel ils ont évolué depuis ces années formatrices ? Quelle est l'influence de ces différents facteurs sur leur vision, leur conception, leur approche et leur choix face aux problèmes et questions qu'ils sont appelés à résoudre ?

La seconde approche va privilégier l'analyse des réseaux dans lesquels se meuvent ces acteurs. Quel est le poids réel de ceux-ci sur le processus de décision ? Derrière la force et la vigueur apparente des clivages affirmés haut et fort et qui semblent irrémédiablement les séparer, ce sont au contraire des passerelles possibles, des affinités personnelles, des convergences même dans certains cas qui se dégagent au terme d'une analyse fine de ces réseaux et de ces tissus relationnels. Cette analyse historique des réseaux aborde non seulement leur dimension fonctionnelle, la dynamique des relations interpersonnelles qui les habitent, leurs natures sociale et culturelle mais aussi leur empreinte temporelle et générationnelle, les inscrivant ainsi dans la longue perspective. Cette approche des réseaux représente une dimension plus que prometteuse pour renouveler les recherches historiques sur l'histoire de la concertation sociale.

Apports de ces approches à la compréhension de la concertation sociale

Quels sont les principaux résultats qui se dégagent pour l'histoire de la concertation sociale au regard de ces nouvelles approches, tout en prenant en compte de nouveaux regards et analyses contemporains ? (Arcq et al, 2010)

Des travaux d'historiens jettent notamment un nouveau regard sur les relations professionnelles pour le moins contrastées dans les entreprises ainsi que sur les acteurs. Le cadre général est globalement connu, même s'il a été renouvelé en ce qui

concerne l'évolution historique du monde syndical. En attendant de l'être pour le camp patronal, ce qui nécessitera l'ouverture de ses archives aux historiens².

En Belgique, les syndicats socialistes qui se sont constitués dans la matrice de la lutte des classes sont de longue date en concurrence avec les syndicats chrétiens, pour qui les négociations collectives jouent un rôle capital (Spitaels, 1969 ; Gérard & Wynants, 1994). Ils sont traversés, au lendemain de la Première Guerre mondiale et de la révolution russe, par de vives tensions entre ultra-gauche révolutionnaire et réformisme. Mais la tendance favorable à la modération finit par l'emporter.

Après 1945 et surtout 1960, le pragmatisme des syndicats, inspiré par les modèles britannique et allemand, nivelle progressivement les tensions entre les deux grandes centrales, la Confédération des syndicats chrétiens et la Fédération générale du travail de Belgique, les convainquant des bienfaits du réformisme, du progrès technique et des performances des entreprises, sans pour autant éteindre des courants plus radicaux au rôle majeur comme le renardisme, ni empêcher une forte concurrence au niveau de l'entreprise. Ainsi, l'action syndicale contre la loi unique à la fin de 1960 et la grève générale qui s'en suit constituent un affrontement majeur au sein de la société belge et génèrent en Wallonie une matrice syndicale combative et régionaliste (Tilly et al, 2012 ; Francq et al., 2005).

C'est là que la dimension comparatiste montre une nouvelle fois toute sa valeur. Au niveau des entreprises, les relations professionnelles dans l'Europe du Nord-Ouest – qui inclut la Belgique – offrent un caractère variable (Chélini & Tilly, 2011). Si, dans le modèle de l'économie néoclassique, le marché est tout puissant et les entreprises dépourvues de dimension sociale particulière, les expériences concrètes témoignent à cet égard d'une grande diversité. Vis-à-vis de l'extérieur, les entreprises doivent tenir compte du marché du travail environnant et de données institutionnelles telles que la réglementation de la durée du travail. Sur le plan interne, elles recherchent tout à la fois la rentabilité d'une part, la paix sociale de l'autre. Ces deux objectifs ne sont pas nécessairement inconciliables. La tentation de comprimer les coûts salariaux pour améliorer la compétitivité se heurte en effet à d'autres paramètres tels que le poids des syndicats ou la qualité de la main-d'œuvre. Des gains de productivité élevés permettent à certains secteurs de rémunérer plus largement les salariés, ce qui tend à augmenter les performances de ces derniers (on reconnaît ici la théorie dite « du salaire d'efficience », fixé au-dessus du niveau d'équilibre, exposée par Akerlof, 1970). C'est aussi une manière de fixer la main-d'œuvre qualifiée, en limitant les coûts de recrutement sur des postes qui peuvent être affectés d'un fort turnover.

² Une ouverture qui est partiellement en cours en ce qui concerne les archives de la Fédération des entreprises de Belgique (voir <http://www.avae-vvba.be/PDF/FEB.pdf>).

Aussi le double objectif représenté par la paix sociale dans l'entreprise et la régulation à l'amiable des tensions entre direction et syndicats revêt-il une dimension souvent importante.

Enfin, il convient de tenir compte de l'orientation « sociale » des dirigeants qui provient elle-même souvent d'un processus culturel, qu'il soit d'inspiration paternaliste, spiritualiste ou humaniste. Les études microéconomiques ponctuelles et les travaux historiques de longue période témoignent de cette diversité des situations, des approches et des stratégies suivies par les entreprises en matière sociale, selon leurs histoires respectives (Reynaud, 1986 ; Cassis, 1997 ; *Liaisons Sociales*, 1986).

Entre contrat et conflit

Dans cette Europe du Nord-Ouest, les modalités conflictuelles prennent parfois une voie spectaculaire, mais qui reste minoritaire. En fait, la rencontre entre partenaires sociaux se fait selon deux grandes modalités, l'une contractuelle, l'autre conflictuelle (Howell, 1992 ; Kocka, 1983 ; Boll, 1992).

L'Europe du Nord-Ouest a fait de manière précoce l'expérience de la conflictualité dans les relations professionnelles. En témoignent de graves conflits, comme la crise sociale en Belgique de 1886 qui prend naissance dans le Hainaut ou la fusillade de Fourmies, en Avesnois (1891) (Bruwier et al, 1990 ; Henneaux-Depooter, 1959 ; Hardy-Hémery, 1996).

Dans le cas belge, un mouvement ouvrier socialiste prend véritablement son essor à cette époque, avec le combat politique en faveur du suffrage universel comme moteur. C'est pourtant dans ce même espace que s'est développée une autre modalité, de type transactionnel, dont les conventions collectives forment le meilleur exemple.

Plus discrètes quoiqu'étant majoritaires, les relations transactionnelles ont eu davantage de succès. Dans ce domaine, la Belgique est restée longtemps à la traîne par rapport à ses voisins comme l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Le faible niveau de développement syndical pendant la première révolution industrielle en constitue la principale explication. Aucune loi spécifique n'y prévoit des conventions collectives. Depuis les années 1920, le système repose sur des commissions paritaires patronat-syndicats, officialisées dans chaque branche à partir de 1945, ainsi que sur l'arbitrage administratif. Parmi les acteurs sociaux, un consensus va naître pour maintenir les relations collectives du travail dans une zone informelle, marquée par l'absence de contraintes légales précises (cette caractéristique est mise en exergue dès les années 1960 par le juriste Horion, 1967).

En 1963, un dénombrement effectué sur le territoire de la Communauté européenne des Six recense environ 20 000 conventions collectives. La Commission européenne dispose à ce sujet de documents relativement abondants pour la pé-

riode 1952-1968. Un suivi régulier se met en place, en vue d'un rapprochement juridique ou d'une harmonisation des clauses.

Pourtant, aucun système n'émerge au niveau européen, même si l'on observe la mise en place d'un dialogue social interprofessionnel et sectoriel depuis les années 1980 (Despax, 1966 ; Lyon-Caen, 1972 ; Didry et Mias, 2005). Les tendances récentes semblent indiquer un développement du dialogue social, marqué par la réalisation d'accords d'entreprises transnationaux (Léonard et Sobczak, 2010).

Conclusion

Ce pan de l'histoire sociale récente en pleine reconfiguration ne manquera pas d'intéresser les historiens en relation avec les autres disciplines dans le futur, permettant ainsi de contribuer à la compréhension sur la longue durée du modèle de concertation belge, lequel s'inscrit de plus en plus dans un concert européen et international qui montre à la fois sa spécificité et son ancrage profond dans l'histoire des relations industrielles depuis le XIXe siècle.

Bibliographie

- Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Arcq, E., Capron, M., Léonard, É. et Reman, P. (Dir.) (2010). *Dynamiques de la concertation sociale*. Bruxelles : CRISP.
- Boll, F. (1992). *Arbeitskämpfe und Gewerkschaften in Deutschland, England und Frankreich : ihre Entwicklung vom 19. zum 20. Jahrhundert*. Bonn : Dietz.
- Bruwier, M., Caulier-Mathy, N., Desama, Cl. et Gérin, P. (1990). *1886. La Wallonie née de la grève ?* Bruxelles : Labor.
- Cassis, Y. (1997). *Big Business. The European Experience in the 20th century*. Oxford : Oxford University Press.
- Chélini, M.-P. et Tilly, P. (2011). *Travail et entreprises en Europe du Nord-Ouest XVIIIe-XXe siècle : La dimension sociale au coeur de l'efficacité entrepreneuriale*. Lille : Septentrion Presses Universitaires.
- Chlepner, B. S. (1972). *Cent ans d'histoire sociale en Belgique* (4e éd.). Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.

- Cole, R.H.D. & Smith, C. (Eds) (1938). *Democratic Sweden*. London : Routledge.
- Coulet, C. (2005), Le dilemme du prisonnier résolu : les voies de collaboration entre les partenaires sociaux suédois. *Nordiques*, 8.
- Despax, M. (1966). *Traité du droit du travail, Conventions collectives*. Paris : Dalloz, 1966.
- Didry, Cl. et Mias, A. (2005). *Le moment Delors. Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*. Bruxelles : P.I.E-Peter Lang.
- Francq, B., Fusulier, B. et Leloup, X. (2005). Le crépuscule des industriels : grandeur et repositionnement du syndicalisme. In *La Wallonie à l'aube du XXI^e siècle*. Charleroi : Éditions de l'Institut Jules Destrée.
- Gérard, E & Wynants, P. (Dir.) (1994). *Histoire du mouvement ouvrier chrétien en Belgique*. Leuven : Leuven University Press.
- Hardy-Hémery, O. (1996). *L'envers d'une fusillade: Fourmies, 1er mai 1891. Un patron face à la grève*. Paris : L'Harmattan.
- Henneaux-Depooter, L. (1959). *Misère et luttes sociales dans le Hainaut 1860-1869*. Bruxelles : Université libre de Bruxelles / Institut de sociologie Solvay.
- Horion, P. (1967). Belgique. *Revue Internationale de Droit Comparé*, 10, janvier-mars, 31-32.
- Howell, Ch. (1992). *Regulating Labor: The State and Industrial Relations Reform in Postwar France*. Princeton (New Jersey) : Princeton University Press.
- Jolivet, A. (2000). Suède, un syndicalisme fort, confronté à des évolutions déstabilisantes. *Chronique internationale de l'IRES*, 66, septembre.
- Kaelble, H. (2004). *Das europäische Sozialmodell: Auf dem Weg zum transnationalen Sozialstaat*, Berlin.
- Kocka, J. (Dir.) (1983). *Europäische Arbeiterbewegungen im 19. Jahrhundert : Deutschland, Österreich, England und Frankreich im Vergleich*. Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht.
- Léonard, É. & Sobczak, A. (2010). Les accords transnationaux d'entreprises et les autres niveaux de dialogue social. *Courrier hebdomadaire*, 2050-2051. Bruxelles : CRISP.
- Lyon-Caen, G. (1972). *À la recherche de la convention collective européenne*. Bruxelles : Study for the Commission of the European Communities.
- Relations entre patrons et ouvriers suédois d'après les entretiens de Pontigny (Les) (1938). *Revue du travail*, 12, décembre.

Revue de l'Union des Industries métallurgiques et minières, (1939). 220, 15 juillet, 427.

Revue du Travail. (1939). 10, octobre, 1543.

Reynaud, B. (1986). «Règles et logiques des relations salariales», *Économie et statistique*, 192, octobre.

Soubié, R. (1986). Observation sur les politiques de rémunération. Politiques sociales et pratiques d'entreprises, *Liaisons sociales*, 7-15.

Spitaels, G. (1969). *Le mouvement syndical en Belgique*. Bruxelles : Éditions de l'Institut de Sociologie, ULB.

Tilly, P., Francq, B. & Courtois, L. (Dir.) (2012). *Mémoire de la Grande grève (hiver 1960-61 en Belgique)*. Bruxelles : Le Cri édition.

PARTIE 3 : LE SENS DU TRAVAIL

Introduction

Patricia VENDRAMIN¹

Dans les sociétés « fondées sur le travail », celui-ci occupe une place centrale, tant par sa présence que par son absence. Il s'impose comme une norme, structure les sociétés et contribue largement à la construction identitaire. Le sens du travail est pourtant questionné. Comprendre la signification donnée au travail n'est pas seulement un objectif scientifique, c'est aussi un souci pragmatique. Les gestionnaires des ressources humaines, en particulier, sont perplexes face à des formes d'engagement dans le travail qui les interpellent, particulièrement au sein de la jeunesse, en témoigne une prolifération de publications et d'évènements autour de la « génération Y ». Le travail est un « fait social total », doté de significations, porté par des institutions, et au sein duquel s'élaborent des compromis et transparaît une conception de la société. Ce chapitre propose trois regards sur le sens du travail.

La première contribution pose les grands traits de la signification contemporaine du travail, en l'inscrivant dans une histoire longue de la valeur travail. Cette contribution met en évidence une conception plus polycentrique de l'existence où le travail, tout essentiel qu'il reste, n'occupe plus une place hégémonique. Cette contribution pointe également le décalage entre les attentes immenses posées sur le travail et une évolution en partie contradictoire du système socio-productif.

Une deuxième contribution aborde la question du sens du travail à partir du lien entre droit au travail et droit au revenu, tel qu'il est posé dans les débats autour de l'allocation universelle. L'allocation universelle en tant que droit au revenu réduit-elle le travail à sa fonction instrumentale ? Ou, au contraire, en garantissant le revenu, l'allocation universelle ne permet-elle pas de penser autrement le travail, ou plus exactement l'activité, dans son articulation avec d'autres champs valorisés par les individus ?

Le travail est aussi un lieu stratégique où s'exprime un sens de la justice. La troisième contribution croise les acquis de la sociologie du travail avec ceux de la sociologie morale pour questionner les grammaires éthiques à l'œuvre dans les milieux de travail. Partant du constat de l'évacuation du travail de la réflexion éthique par les théories libérales de la justice, l'auteur suggère une voie pour redéfinir les conditions d'une éthique sociale dans le travail.

¹ Directrice de recherche à la Fondation Travail-Université et professeur à l'Université catholique de Louvain (Institut des sciences du travail, Faculté ouverte de politique économique et sociale).

La signification du travail

Patricia VENDRAMIN¹

Qu'est-ce que le travail et quelle devrait être sa place dans la société et dans la vie des individus ? Ces questions ont alimenté de multiples recherches et autant de débats depuis de nombreuses années. Le travail a toujours été et demeure un puissant intégrateur dans la société. Il donne des places, des devoirs et des droits, et distribue les individus sur une échelle de prestige social. Il reste un élément clé dans les processus d'inclusion/exclusion au sein des sociétés. Cependant, sur une longue période, le sens du travail a changé de même que les conditions objectives d'exercice du travail. Cette contribution propose quelques points de repère pour appréhender la signification contemporaine du travail.

Des significations construites sur une longue période

L'idée que le travail est une activité à travers laquelle les êtres humains peuvent transformer le monde, le faire à leur image et trouver dans ce processus un des principaux moyens de participer à la vie sociale et d'exprimer leur personnalité est récente et éminemment moderne. Depuis l'Antiquité, le travail a peu à peu occupé une position de plus en plus centrale dans les sociétés, au point que ces dernières sont devenues des « sociétés fondées sur le travail ». Au cours des derniers siècles, des couches de signification nouvelles sont venues enrichir le concept de travail et les attentes que les individus posaient sur lui. Dominique Méda (1995), suivant en cela Jean-Pierre Vernant (1965) et Michel Freyssenet (1995), développe la thèse du caractère historique du concept de travail selon laquelle notre concept moderne de travail est le résultat de plusieurs couches de signification qui se sont sédimentées les unes sur les autres au cours des derniers siècles ; trois périodes sont distinguées dans la construction de la notion de travail.

¹ Directrice de recherche à la Fondation Travail-Université et professeur à l'Université catholique de Louvain (Institut des sciences du travail, Faculté ouverte de politique économique et sociale). Cette contribution est basée sur Méda et Vendramin (2013).

La première étape est celle des économistes du XVIII^e siècle qui définissent le travail comme un facteur de production procurant un revenu. Ce siècle a été le témoin du succès et de la formalisation de cette première signification, en particulier dans les travaux d'Adam Smith, après plusieurs siècles de préparation théorique au cours desquels le travail, jusque-là méprisé, a été reconnu comme ayant une valeur. Le travail est alors défini comme « ce qui crée de la richesse », notre actuel « facteur de production ». À cette époque, il continue néanmoins d'être considéré comme une punition, un sacrifice, une « désutilité » diraient les économistes. La deuxième période, au XIX^e siècle, pose le travail comme l'essence de l'homme, c'est-à-dire une activité humaine qui permet à l'homme de s'exprimer et de transformer le monde (en référence aux travaux d'Hegel et de Marx). Cette seconde signification est radicalement différente de la première. Le travail est considéré comme la liberté créatrice de l'homme, celle qui va lui permettre d'aménager le monde et de se transformer. Tout d'abord exprimé dans la philosophie de Hegel, ce concept de travail a été finalement développé dans l'analyse de Marx, où le travail apparaît comme la principale activité humaine qui permet à l'homme de s'exprimer. Enfin, la troisième couche de signification est celle du XX^e siècle où le travail devient un système de distribution de revenus, de droits et de protections. Il correspond au développement de la société salariale ; divers droits dérivés du travail sont mis en place pour protéger les travailleurs (droit du travail, de la protection sociale). Le travail devient également un emploi (Habermas, 1987) et il va être apprécié non seulement pour le revenu qu'il procure ou pour l'expression de soi qu'il permet, mais aussi pour les droits auxquels il donne accès.

Comme Méda l'explique dans son ouvrage de 1995, ces trois couches de signification ont été ajoutées et ne se sont pas substituées l'une à l'autre ; elles ont constitué le support des interprétations et des attentes des individus. Mais le travail a longtemps été, comme en témoigne l'étymologie², assimilé à une activité difficile. Les dimensions de l'accomplissement ont longtemps été réservées aux activités de travail les plus proches de l'art, mais, pour les autres types d'activités, le travail restera longtemps du côté du devoir et plus généralement du côté de la dimension « instrumentale », c'est-à-dire considéré comme un moyen au service d'autres fins : du lien social, de la production, de l'acquisition d'un revenu individuel.

Le retournement qui voit la dimension à la fois instrumentale et doloriste du travail s'effacer au profit d'une autre dimension, plus liée à l'activité elle-même et à ses conséquences sur l'individu lui-même, s'opère à deux moments : dans l'idéal ou en théorie, au XIX^e siècle (exprimé chez Hegel et Marx) et dans les faits à partir de la seconde moitié du XX^e siècle, lorsque, comme l'explique Christian Lalive d'Epinay (1994), les conditions concrètes vont être réunies. Il distingue deux évè-

² *Tripalium* : instrument destiné à ferrer les chevaux et parfois instrument de torture.

nements essentiels dans l'histoire qui mène à la disparition de l'ethos du devoir : d'une part, le développement de l'État social et de l'idée qu'il incombe à celui-ci de garantir aux citoyens le bien-être et, d'autre part – et surtout –, l'explosion des taux de croissance qui soudain rend réalisable et accessible ce qui n'apparaissait jusqu'alors que comme une utopie : faire du travail-devoir un plaisir, transformer le *tripalium* en instrument de réalisation de soi et d'expression de soi. Dans cette transition d'une éthique du devoir à une éthique de l'épanouissement, Lalive d'Épinay voit un renversement fondamental : le fait que la société soit désormais mise au service de l'individu et de son épanouissement individuel alors que l'individu se réalisait auparavant en menant à bien la mission que lui avait confiée la société.

Les perspectives contemporaines sur le travail

Les différentes dimensions inhérentes au concept de travail, et déposées en quelque sorte par les différentes époques, coexistent aujourd'hui tant bien que mal et constituent les supports des perceptions et du vécu des individus dans leur vie quotidienne. On a vu que l'on pouvait enrichir celle-ci de considérations sur l'éthique générale dans laquelle est inscrite le rapport au travail : éthique du devoir et éthique de l'épanouissement notamment. Plusieurs autres types de catégorisation peuvent être mobilisés pour appréhender de manière plus fine le rapport qu'entretiennent les individus au travail.

Ronald Inglehart et Wayne Baker (2000) distinguent l'orientation extrinsèque ou matérialiste (salaire, sécurité de l'emploi...) et l'orientation intrinsèque ou post-matérialiste (développement personnel). D'une manière générale, les enquêtes sur les valeurs en Europe³ montrent une évolution des valeurs qui relativisent tout ce qui concerne la survie matérielle et donne plus d'espace à tout ce qui concerne le développement personnel. Pour ces auteurs, le développement économique tend à modifier la valeur du travail. Ce fut aussi l'hypothèse de John Harry Goldthorpe et ses collègues dans le livre « L'ouvrier de l'abondance » (1972 pour l'édition française). Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger (2001) proposent de distinguer, à côté de la dimension instrumentale, les dimensions sociale et symbolique du travail : la dimension sociale concerne l'importance des relations humaines au travail et la dimension symbolique touche aux possibilités de développement personnel, à la capacité de s'épanouir et s'exprimer dans son activité, à l'intérêt pour le contenu du travail, au sentiment de réussite, au niveau d'autonomie et à l'utilité so-

³ Nous faisons référence aux vagues successives de l'enquête sur les valeurs en Europe (EVS).

ciale. D'autres auteurs regroupent les dimensions sociale et symbolique en une seule dimension appelée expressive (Habermas, 1987 ; Zoll, 1992).

Plus récemment, dans la voie ouverte par Nancy Morse et Robert Weiss (1955) qui distinguent les fonctions économiques du travail (facteur de production ou moyen d'obtenir un revenu) de ses fonctions non économiques, et en gardant une position distanciée vis-à-vis de la théorie du post-matérialisme, Daniel Mercure et Mircea Vultur (2010) opposent dans leurs recherches les finalités d'ordre économique et les finalités d'ordre expérientiel. Les auteurs précisent que les finalités à dominante expérientielle ont en commun non pas d'être fondées sur l'expérience, mais d'être par essence expérience, « expériences vécues au travail qui ne se résument pas pour autant au caractère intrinsèque de la tâche, comme c'est souvent le cas avec la catégorie 'expressif' : elles reposent sur le développement ou l'affirmation de soi au travail de même que sur la reconnaissance » (Mercure & Vultur, 2010 : 15).

Au-delà de leurs spécificités, toutes ces approches théoriques sont convergentes et montrent que des attentes multiples et non exclusives sont attachées au travail. Dans une recherche européenne désignée par l'acronyme SPReW⁴, nous avons mobilisé ces cadres d'analyse pour appréhender les mutations du rapport au travail dans une perspective générationnelle (Vendramin, 2010a, 2010b, 2012 ; Méda & Vendramin, 2010). Les résultats confirment la double ou triple signification du travail et les fortes attentes posées sur celui-ci, particulièrement au sein de la jeune génération.

Le rapport au travail

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse de l'évolution du rapport au travail⁵ a permis de mettre en évidence les grands traits d'une signification contemporaine du travail, dont on peut émettre l'hypothèse qu'elle est amenée à prendre une place croissante parmi les travailleurs (Méda & Vendramin, 2013).

⁴ SPReW (Social patterns of relation to work / Dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail). Recherche européenne menée dans le cadre du 6e programme cadre de recherche de l'Union européenne. La recherche a réuni huit partenaires et six pays (Allemagne, Belgique, France, Hongrie, Italie, Portugal) de juin 2006 à septembre 2008. Plus de détails sont disponibles sur le site <http://www.ftu-namur.org/sprew>.

⁵ La base empirique de cette recherche reposait sur l'analyse des données des grandes enquêtes internationales, d'enquêtes nationales et d'entretiens qualitatifs (individuels et de groupe). Nous avons particulièrement utilisé les données de trois enquêtes internationales suivantes : les vagues successives de l'enquête européenne sur les valeurs (EVS) ; le module « work orientation » de l'International Social Survey Programme (ISSP) et la European Social Survey (ESS). Une analyse fine des données est disponible dans Méda et Davoine (2008).

Un premier trait est le refus d'une place hégémonique accordée au travail et le souhait de pouvoir mener de front des projets dans divers domaines, dans la logique d'une identité plurielle. Ce n'est pas tant l'opposition entre distanciation ou centralité qui permet de caractériser les tendances à l'œuvre en matière de rapport au travail ; le concept de polycentralité s'avère plus éclairant pour comprendre les équilibres qui s'opèrent dans les choix individuels. Le travail reste important, mais il n'est plus la seule composante importante de la construction identitaire et de l'équilibre existentiel ; la famille, les amis, les loisirs, la vie sociale, l'engagement militant, etc. font également partie de la construction de l'identité. L'équilibre travail/famille est devenu une dimension importante, tant pour les femmes que pour les hommes et l'hégémonie de la valeur travail fait place à une conception polycentrique de l'existence. À l'hégémonie de la valeur travail, succède le refus d'une disponibilité extensive pour l'entreprise, un désir de préservation de la sphère personnelle, à travers une gestion autonome et flexible du temps, cette dernière étant perçue comme l'endroit privilégié du développement personnel. La polycentralité est aussi apparue comme une recherche de cohérence entre les différentes sphères de la vie, à la fois une cohérence organisationnelle qui touche à la conciliation entre travail et famille, qui reste plus que jamais un souci clé lié à l'engagement dans le travail, mais aussi une cohérence éthique. Ce type de rapport au travail est également celui dont Mercure et Vultur (2010) signalent le très fort déploiement au Québec.

Un second trait de la signification contemporaine du travail concerne le rapprochement de modèles masculins et féminins de rapport au travail. La jeunesse au travail rend compte d'un rapprochement des modèles de genre en matière d'engagement dans le travail, phénomène que l'on pourrait qualifier de féminisation du modèle masculin et de masculinisation du modèle féminin. L'orientation au travail des jeunes hommes semble plus qu'auparavant guidée par des finalités expressives. Ils choisissent leur travail en fonction de leurs intérêts et leurs passions, plus que les générations plus âgées. Ils attachent aussi de l'importance à construire des relations humaines satisfaisantes au travail. De plus, ils changent également leur rôle par rapport à la paternité. Même si la distribution des rôles reste toujours très inégale entre hommes et femmes, cet engagement nouveau des hommes dans la famille augmente avec le niveau d'éducation du partenaire masculin et également dans les familles dans lesquelles les deux partenaires sont actifs. Pour les jeunes femmes, le travail ne représente plus un instrument d'émancipation – comme il l'était pour les générations antérieures – puisque celle-ci leur est déjà garantie, même si les discriminations de genre et les ségrégations sur le marché du travail persistent. Le travail devient de plus en plus un élément essentiel sur lequel elles construisent leur identité sociale et à partir duquel elles obtiennent des satisfactions et des gratifications personnelles. Elles ont, à présent, des niveaux élevés d'éducation, souvent supérieurs à

la moyenne de ceux des hommes de leur génération. Elles sont très motivées à s'engager dans des carrières.

Un troisième trait concerne une certaine vision des relations sociales, jugées essentielles dans l'évaluation d'un travail de qualité. Les diverses enquêtes et les entretiens confirment la valeur accordée par les individus à la dimension sociale du travail, à l'importance d'une bonne ambiance de travail et de relations de qualité avec les collègues et la hiérarchie. Le groupe de travail, les personnes que l'on croise au quotidien et celles avec lesquelles on travaille effectivement apparaissent plus importants que l'appartenance à un groupe professionnel ou à un collectif abstrait. Les transformations dans le rapport au travail, conjointement à l'expansion des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), ont conduit à de nouvelles manières de créer des « nous » dans le travail. Cette évolution du rapport au collectif est liée à la fois à la complexité des parcours d'intégration, mais aussi à l'attitude proactive face à la mobilité de la part de salariés en recherche d'une meilleure complémentarité entre leurs attentes à l'égard du travail et l'offre gestionnaire. Dans son étude actualisée des modèles d'identité professionnelle, Renaud Sainsaulieu et ses collègues (2007) démontrent également le déclin des modèles identitaires fusionnels et l'expansion de modèles dans lesquels le mode d'intégration est davantage déterminé par les interactions dans le travail que par la règle.

Des attentes fortes qui se heurtent au marché du travail et de l'emploi

Le rapport au travail et la signification accordée au travail sont façonnés par une expérience spécifique du marché du travail et de l'emploi : la manière et la facilité avec laquelle les individus ont eu, ou n'ont pas eu, accès à un emploi, le sentiment de sécurité dans cet emploi, la place de l'individu au travail, le rôle des hiérarchies, les manières de travailler et d'être évalué, les connaissances et les aptitudes valorisées, la capacité de négociation, etc. Ces expériences sont indissociables de caractéristiques individuelles, en particulier le genre et la catégorie socioprofessionnelle, mais sont aussi fortement liées à l'âge, dans la mesure où celui-ci implique des types de confrontation bien différents aux réalités du travail et de l'emploi. Le sens donné au travail et l'engagement des individus dans le travail sont intrinsèquement liés aux expériences singulières d'un monde du travail en mutation qui a fondamentalement modifié les conditions de travail et la structure du marché du travail. Le développement des NFOT s'est accompagné de la mise en place de dispositifs arrimés à la transformation des attentes à l'égard du travail, principalement la montée des attentes expressives. Ces dispositifs n'ont néanmoins répondu que très partiellement aux besoins de réalisation de soi qui continuent à être soutenus par la croissance des

niveaux d'éducation et l'arrivée massive et durable des femmes sur le marché du travail. Les NFOT ont de ce fait généré de nouvelles fractures dans le travail, à la fois par rapport au statut dans l'emploi, mais aussi en fonction des possibilités d'épanouissement.

Conclusion

Le travail est devenu plus diversifié et est aujourd'hui l'objet d'attentes élevées, à différents niveaux – instrumental, social, symbolique – qui ne se substituent pas l'un à l'autre. Dans les sociétés postindustrielles, le travail et les identités restent fortement liés, malgré une distance progressive vis-à-vis du travail (si l'on considère le travail comme une valeur en soi). Il reste un puissant intérateur social, mais il n'a plus une valeur hégémonique. Il contribue à la construction des identités, mais dans une conception plus polycentrique de l'existence où d'autres valeurs (comme la famille) jouent un rôle similaire. Mais si d'un côté, les attentes de réalisation de soi au travail n'ont jamais été aussi fortes, de l'autre, les entreprises, qui ont le plus souvent accompagné, voire suscité ces attentes, ne sont pas capables de les satisfaire et, aujourd'hui, le développement des attentes individuelles et celui du système socio-productif sont en partie contradictoires.

Bibliographie

- Freyssenet, M. (1995). Historicité et centralité du travail. In J. Bidet et J. Texier (Eds), *La crise du travail*, (p. 227-244). Paris : PUF.
- Golthorpe, H., Lockhood, D., Bechhofer, F. et Platt J. (1972). *L'ouvrier de l'abondance*. Paris : Seuil, « Esprit ».
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.
- Inglehart, R. et Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Value ? *American Sociological Review*, 65(1), 19-51.
- Lalivé d'Epinay, C. (1994). Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours. In M. De Coster & F. Pichault (Eds), *Traité de sociologie du travail*, (p. 55-82). Bruxelles : De Boeck.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris : PUF.

- Méda, D. (1995). *Le travail, une valeur en voie de disparition* (rééd.1998 ; 2010). Paris : Alto-Aubier, Champs-Flammarion.
- Méda, D. et Vendramin , P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*. En ligne sur le site <http://sociologies.revues.org>
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Méda, D. et Davoine, L. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? *Document de travail CEE*, 96.
- Morse, N.C. et Weiss, R. (1955). The Function and Meaning of Work and the Job. *American Sociological Review*, 20(2), 191-198.
- Nicole-Drancourt, C. et Roulleau-Berger L. (2001). *Les jeunes et le travail. 1950-2000*. Paris : PUF.
- Osty, F., Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité*. Paris : PUF.
- Vendramin, P. (Ed.) (2010a). *Generations at work and social cohesion in Europe*. Bruxelles : P.I.E. Peter Lang « Work & Society », 68.
- Vendramin, P. (2010b). Connivences et dissonances entre générations au travail. In G. Hamel, C. Pugeault-Cicchelli, O. Galland & V. Cicchelli, *La jeunesse n'est plus ce qu'elle était*, (p. 329-342). Rennes : PUR, « Le lien social ».
- Vendramin, P. (2012). Generations at work and social cohesion. In T. Fashoyin & M. Tiraboschi (Eds). *Youth unemployment and joblessness : causes, consequences, responses*, (p. 27-43). Cambridge Scholars Publishing.
- Vernant, J.-P. (1965). *Mythe et pensée chez les Grecs*. Paris : Maspero.
- Zoll, R. (1992). *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*. Paris : Kimé.

Droit au revenu et droit au travail. Enseignements du débat sur l'allocation universelle

Yannick VANDERBORGHT¹

Lorsqu'il est question d'instituer un hypothétique droit inconditionnel au revenu, souvent appelé « allocation universelle » dans le monde francophone, il est presque impossible de ne pas traiter de la question connexe du « droit au travail », ou plus globalement de celle de l'accès à une activité socialement valorisée. L'abondante littérature scientifique publiée sur ce sujet en témoigne suffisamment (Widerquist et al, 2013). Cet article vise à clarifier brièvement quelques-uns des enjeux centraux de cette discussion, en montrant pourquoi il importe de ne pas s'arrêter à une simple opposition des deux termes. En effet, il n'est pas exclu que l'octroi d'un droit au revenu soit précisément l'une des conditions préalables à la mise en œuvre effective d'un véritable droit au travail.

Allocation universelle et revenu minimum

L'idée d'un « droit au revenu » n'est évidemment pas neuve. Elle a présidé à la naissance des premiers dispositifs d'assistance sociale, d'abord mis en œuvre au niveau local, puis progressivement garantis par les instances nationales dans la grande majorité des pays européens. Ces dispositifs ont indéniablement contribué à accroître la sécurité économique, et constituent désormais d'indispensables outils de lutte contre la pauvreté.

La proposition d'instaurer un droit inconditionnel au revenu s'inscrit dans une perspective semblable, puisqu'il est également question d'un revenu en espèces, en principe financé par l'impôt, et versé sur une base régulière. Mais elle doit néanmoins en être distinguée pour au moins trois raisons. En premier lieu, l'allocation

¹ Chaire Hoover d'éthique économique et sociale et Institut des sciences du travail (UCL) et Université Saint-Louis, Bruxelles. L'auteur est associé au projet Sostenibilidad economica del Estado de bienestar en España: Nuevas estrategias de financiación de las políticas sociales (Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España [DER2011-23543]). Cet article est en partie basé sur Vanderborght, 2013.

universelle serait strictement individuelle, alors que les minima sociaux conventionnels sont attribués en tenant compte de la composition du ménage. Ensuite, comme l'indique l'expression française choisie pour la désigner, elle serait accordée sur base universelle, c'est-à-dire sans contrôle de ressources. Riches et pauvres la perçoivent, quel que soit leur niveau de revenu, alors que les minima sociaux conventionnels sont bien sûr ciblés vers les plus pauvres. Troisièmement, elle serait attribuée sans aucune exigence de contrepartie, que ce soit la disponibilité au travail ou l'obligation de signer un éventuel contrat d'intégration sociale, souvent prévues par la législation.

Ces trois différences ici esquissées indiquent bien qu'une fois mise en œuvre, une telle mesure représenterait une transformation substantielle des politiques d'inclusion sociale. Il faut toutefois insister sur le fait que cette triple inconditionnalité n'est pas totalement révolutionnaire. Plusieurs pays européens connaissent déjà des systèmes universels d'allocations familiales, de pension de base et de soins de santé, souvent anciens et extrêmement populaires.

Le droit au revenu contre le droit au travail ?

Parmi ceux qui débattent des meilleures façons de garantir la sécurité économique, l'allocation universelle est source de division, particulièrement à gauche. Alors que les uns, minoritaires, la présentent comme le point culminant de la longue conquête des droits sociaux, les autres la stigmatisent comme symptôme d'un ultime renoncement. Spécialement pour ceux qu'on qualifie souvent de « travaillistes », le travail demeure (ou doit demeurer) une valeur centrale, une source de sécurité, mais aussi un lieu de lutte, d'intégration, et de reconnaissance. On soupçonne alors les défenseurs de l'allocation universelle de ne pas prendre au sérieux cette « centralité du travail », de ne pas suffisamment réfléchir au « droit au travail » en se focalisant trop exclusivement sur le droit au revenu. Ce reproche n'est que très partiellement fondé, pour au moins deux raisons.

Il faut d'abord admettre, faisant écho aux réflexions de Bernard Friot – qu'on pourrait présenter comme l'un des auteurs majeurs du courant travailliste francophone – que seul le travail produit de la valeur économique (Friot, 2011 ; Friot, 2012). Si l'instauration d'un droit inconditionnel au revenu était suivie d'un retrait massif du marché du travail, il serait donc impossible de financer l'allocation universelle, qui s'autodétruirait. Pourtant, si ceux qui insistent sur la centralité du travail et son importance comme source de reconnaissance sociale ont raison, s'il est vrai que les avantages non financiers de l'emploi sont au moins aussi importants que sa dimension strictement pécuniaire, alors on comprend pourquoi cette inquiétude est non fondée. Ce qu'il faut anticiper, nous disent les défenseurs de l'allocation

universelle, ce n'est pas un retrait massif du marché du travail, mais sans doute une redéfinition de l'équilibre entre emploi et loisir, et une probable croissance des activités autonomes non directement productives. C'est une première façon de comprendre pourquoi l'introduction d'un droit au revenu n'est pas incompatible avec la défense du droit au travail.

La deuxième façon de répondre à la gauche travailliste se veut toutefois plus ambitieuse, et mérite un plus long développement. Elle consiste à souligner le fait que la seule façon de réaliser le droit au travail consiste, précisément et paradoxalement, à garantir le droit au revenu. Ce dernier ne serait pas une alternative résignée au plein-emploi, mais une stratégie pour l'atteindre. Comment l'expliquer ? Les dispositifs d'assistance conventionnels, comme tous les programmes ciblés, tendent à creuser un véritable piège de l'inactivité en pénalisant les personnes qui parviennent à trouver un emploi peu rémunéré. Les gains obtenus sont parfois plus qu'annulés par la réduction correspondante ou le retrait total du transfert, qui implique des taux marginaux d'imposition implicites proches de (voire supérieurs à) 100%.

Divers pays européens ont déjà tenu compte de cet effet pervers des dispositifs ciblés dans leurs réformes des politiques d'assistance. On a mis en place des mécanismes dits « d'intéressement », ou « d'exonération socioprofessionnelle », qui permettent aux bénéficiaires de cumuler une partie de leur allocation avec un revenu issu d'une activité professionnelle (De Vil & Van Mechelen, 2011). Ce fut, par exemple, l'une des dimensions centrales de la réforme du « Revenu Minimum d'Insertion » (RMI) français, transformé en 2009 en « Revenu de Solidarité Active » (RSA). Cette nouvelle politique vise explicitement à permettre aux bénéficiaires de conserver une partie du revenu minimum lors de l'accès à l'emploi.

En réalité, de tels mécanismes rapprochent les dispositifs d'assistance de l'allocation universelle, en tout cas de sa version « impôt négatif » (Friedman, 1968). Cependant, ils conservent des défauts rédhibitoires : très complexes et donc mal connus et mal anticipés, ils sont bien souvent également limités dans le temps, ce qui ne fait que reporter le problème de la baisse de revenu consécutive à l'accès à l'emploi. De plus, leur caractère ciblé – donc non-universel – génère d'injustifiables inégalités sur le marché du travail : pour un même salaire horaire, un travailleur antérieurement bénéficiaire du revenu minimum jouit d'un complément de rémunération qui n'est pas accessible à son collègue. Il n'est pas étonnant que les premiers bilans dressés suite à la mise en œuvre du RSA français mettent en avant des dysfonctionnements importants : « complexité du dispositif », mode de versement et de calcul « incompréhensible », « tracasseries administratives », « ruptures d'accompagnement », etc.²

² De lourds dysfonctionnements pénalisent les bénéficiaires du RSA (2020). *Le Monde*, 17-18 octobre.

L'allocation universelle, quant à elle, permettrait également d'encourager l'accès à l'emploi, même faiblement payé, peu productif ou à temps partiel, parce qu'elle améliore durablement le revenu net par rapport à une situation d'inactivité. Abstraction faite des mécanismes de récupération ex post par l'impôt, elle est intégralement conservée, en toutes circonstances. Mais son caractère universel l'éloigne des dispositifs décrits ci-dessus : elle pourrait être assimilée à un subside à l'emploi stable et permanent, accessible à tous, quel qu'ait été le parcours antérieur. Elle évite donc la création d'inégalités de rémunérations dans le bas de l'échelle des salaires, tout en étant beaucoup plus transparente dans son attribution. Contrairement aux apparences, l'allocation universelle peut donc parfaitement s'inscrire dans une stratégie « d'inclusion active ».

Aux yeux des sceptiques, ce deuxième argument n'est sans doute pas totalement convaincant. En effet, il revient à dire que le droit au revenu permet de subsidier les postes les moins qualifiés, les emplois peu rémunérés, les *bad jobs*. Malgré leurs bonnes intentions affichées, les défenseurs de l'allocation universelle s'inscriraient donc dans une logique de dégradation des conditions de rémunération et, plus largement, de travail.

Difficile de ne pas reconnaître qu'il y a là un risque, qui doit être pris en compte, et qui impose de réfléchir à la pérennité d'autres mécanismes de protection des travailleurs, que ce soit via la représentation collective ou les normes salariales. Cependant, il faut également insister sur le fait que si l'universalité de la mesure en fait un efficace subside à l'emploi peu rentable (en un sens économique immédiat), son inconditionnalité devrait toutefois l'empêcher de fonctionner comme subvention aux emplois dégradants. En effet, l'absence d'exigence de contrepartie confère aux plus faibles un pouvoir de négociation leur permettant de refuser des emplois abrutissants qui ne leur apportent ni formation ni perspectives d'avenir. En ce sens, on peut anticiper que l'institution d'un droit au revenu devrait permettre de rééquilibrer le rapport de force entre capital et travail, au profit du dernier.

Une conception plus large du travail

Comme cela a été évoqué plus haut, l'inconditionnalité du droit au revenu devrait permettre de refuser les emplois dégradants, mais pourrait aussi faciliter la réduction généralisée du temps de travail. Si le montant de l'allocation universelle est suffisant, il sera même possible de se consacrer entièrement, fut-ce pour un temps limité, à des activités non directement productives (ou non marchandes au sens strict). Que ce développement probable soit positif ne fait pas de doute. Il est en effet évident que si seul le travail crée de la valeur économique, le travail rémunéré sur le « marché de l'emploi » ne constitue certainement pas la seule forme de contribution socialement utile. De multiples activités méritent ainsi d'être encouragées, à commencer par ce que les économistes appellent le travail « reproductif » de soins aux personnes dépendantes (enfants et personnes âgées en particulier) encore trop mal réparti entre hommes et femmes, ou encore les activités artistiques.

La déconnexion entre sécurité économique d'une part, et contribution productive de l'autre, rend donc plus aisé l'exercice d'activités autonomes, dont nous définissons nous-mêmes la finalité, par opposition aux activités hétéronomes, dont la finalité nous est imposée par autrui, un employeur ou un actionnaire par exemple. C'est évidemment cette intuition, qui fait correspondre à une diminution du temps de travail dans la sphère productive l'augmentation du temps passé aux activités autonomes, qui explique le ralliement d'une personnalité comme André Gorz à l'idée d'allocation universelle (Gorz, 1997). Le fait de garantir à chacun un tel droit au revenu, sans conditions, est donc une manière d'égaliser les chances de pouvoir jouir d'une liberté individuelle plus étendue, qui permet de poursuivre un projet de vie dont la définition nous appartient (Van Parijs, 2009 ; Arnsperger et Johnson, 2011).

Si l'allocation universelle est un subside à l'emploi faiblement rémunéré, elle peut donc aussi être considérée comme un subside à d'autres formes d'activités non directement valorisées par le marché, en ce compris les activités de formation visant à améliorer... l'employabilité.

Une prime à la paresse ?

Étant donné le caractère radicalement inconditionnel du nouveau droit au revenu, rien n'empêche toutefois qu'une personne puisse décider de jouir de son indépendance financière et du temps de loisir libéré en passant ses journées à surfer sur les plages de Malibu (Van Parijs, 1991). Afin d'éviter ce type de comportements « parasites » (Van Donselaar, 2009) et inciter chacun à participer au bien commun en remplissant son obligation de réciprocité, il paraît possible – souhaitable, selon cer-

tains – de transiger sur le caractère radicalement inconditionnel de l'allocation universelle, sans pour autant retomber dans les travers des dispositifs d'assistance classique. C'est dans cette perspective qu'est souvent défendue l'idée d'un « revenu de participation », initialement proposée par l'économiste britannique Anthony Atkinson (Atkinson, 1996 ; Vanderborght et Van Parijs, 2001).

L'idée paraît simple. Plutôt que d'octroyer à chacun une allocation sans conditions, pourquoi ne pas verser un revenu à celles et ceux qui exercent vraiment une activité reconnue comme socialement utile ? Ce « revenu de participation », à conditionnalité faible, rendrait possible une valorisation des activités autonomes, sans offrir comme l'allocation universelle une prime à la paresse. Atkinson définit ainsi une série d'occupations qui donneraient droit à l'allocation, en dressant une liste qui comprend notamment l'aide aux personnes dépendantes, la recherche active d'emploi, la formation, ou les « formes reconnues d'activité bénévole ». S'il estime que ce revenu de participation doit également être versé aux travailleurs eux-mêmes, il insiste surtout sur le fait que, par contraste avec les dispositifs conventionnels, une telle mesure permettra aux individus « de sortir de la sphère de l'emploi formel pour une période significative de leur vie, ce qui leur [permettra] de développer un style de vie différent » (Atkinson, 1998 : 147).

Cette proposition, en apparence séduisante, doit toutefois être traitée avec circonspection. On insistera ici brièvement sur deux objections.

Tout d'abord, si du moins le montant de l'indemnité est significatif – afin de rendre véritablement possible l'exercice d'activités autonomes – il est évident qu'un dispositif de contrôle approprié devra être mis en place. Les pouvoirs publics auront à préciser la nature et l'ampleur des activités qui donnent droit au revenu de participation, en vérifiant rigoureusement si ces activités sont bien effectuées. Tout comme dans le cas d'un dispositif classique d'assistance, ces contrôles seront complexes et coûteux, ouvrant la voie à l'arbitraire administratif et au risque de non-recours à la prestation, spécialement chez les plus faibles.

En second lieu, la question des critères qui permettent de distinguer l'activité « socialement utile » de celle qui doit être considérée comme « inutile » mérite d'être posée. Une délimitation non arbitraire est-elle possible ? Celui qui s'investit dans les activités d'un club de natation aura-t-il accès à l'allocation au même titre que celui qui s'engage dans une organisation de défense des droits de l'homme ? Plus les critères seront stricts, plus on risque de limiter le versement de l'allocation à ceux qui disposent du capital culturel ou social nécessaire à l'implication active dans les réseaux associatifs. Plus ils seront souples, plus le revenu de participation se rapprochera dangereusement... de l'allocation universelle.

Chercher à garantir la réciprocité et la contribution au bien commun en introduisant une telle conditionnalité semble donc peu prometteur. En un sens, la nécessité de circonscrire le périmètre du « socialement utile » induit une stratégie de nature profondément paternaliste, qui risque de fonctionner au détriment des plus pauvres.

Mieux vaut renoncer à celle-ci, en acceptant l'idée qu'une mesure telle que l'allocation universelle permettra de mieux combiner un double objectif : valorisation de la participation à de multiples activités autonomes d'une part, accroissement substantiel de la liberté réelle des plus défavorisés d'autre part.

Conclusion

Garantir le revenu, ce n'est donc pas nécessairement renoncer au travail ou, plus exactement, à l'activité. Que du contraire : en facilitant les transitions, en rendant plus souples les passages entre divers types d'occupations, en ouvrant de nouvelles opportunités de réalisation personnelle, l'instauration d'un droit inconditionnel au revenu permettra de réaliser le droit à une activité autonome mieux que n'importe lequel des dispositifs conventionnels existants. Si cette conception du lien entre travail et revenu peut être qualifiée de « libérale », c'est donc au sens où elle permet de mieux approcher l'idéal qui devrait demeurer au cœur de la modernité, celui de l'émancipation individuelle. C'est la fidélité à cet idéal qui, sans aucun doute, rassemble aujourd'hui encore les nombreux partisans de l'allocation universelle.

Bibliographie

- Arnsperger, C. et Johnson, W. A. (2011). The guaranteed income as an equal-opportunity tool in the transition toward sustainability. In A. Gosseries et Y. Vanderborght (Eds.) (2011). *Arguing About Justice. Essays for Philippe Van Parijs*, (p. 61-70). Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.
- Atkinson, A. B. (1996). The Case for a Participation Income. *The Political Quarterly*, 47(1), 67-70.
- Atkinson, A. B. (1998), *Poverty in Europe*, Oxford : Blackwell.
- De Vil, G. et Van Mechelen, N. (2011). *Le revenu d'intégration sociale et des alternatives pour l'exonération socioprofessionnelle dans le calcul des revenus*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin et Bureau Fédéral du Plan.
- Friedman, M. (1968). The case for the negative income tax: a view from the right. In J.H. Bunzel (Ed.), *Issues of American Public Policy*. (p. 111-120). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Friot, B. (2011). Eloge de la cotisation. *Politique. Revue de débats*, hors-série 17, octobre.

- Friot, B. (2012). *L'enjeu du salaire*. Paris : La Dispute.
- Gorz, A. (1997). *Misères du présent, Richesse du possible*. Paris : Galilée.
- Van Donselaar, G. (2009). *The Right to Exploit. Parasitism, Scarcity, and Basic Income*. Oxford : Oxford University Press.
- Van Parijs, P. (1991). Why surfers should be fed. The liberal case for an unconditional basic income. *Philosophy and Public Affairs*, 20, 101-131.
- Van Parijs, P. (2009). Political Ecology: From Autonomous Sphere to Basic Income. *Basic Income Studies*, 4(2), Article 6. En ligne sur le site <http://www.degruyter.com/view/j/bis>
- Vanderborght, Y. et Van Parijs, P. (2001). Assurance participation et revenu de participation. Deux manières d'infléchir l'état social actif. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 40(1-2), 183-196.
- Vanderborght, Y. (2013). Allocation universelle, justice sociale et pauvreté. In Alessandra Sciurba (Ed.). *Redéfinir et combattre la pauvreté. Droits humains, démocratie et biens communs dans l'Europe contemporaine*. Strasbourg: Council of Europe, *Tendances de la cohésion sociale*, 25, 291-307.
- Widerquist, K. Noguera, J, Vanderborght, Y. et De Wispelaere, J. (2013). *Basic Income: An anthology of contemporary research*. New York : Wiley-Blackwell.

Travail et sens de la justice en régime libéral. Perspectives critiques pour la réflexion et l'action

Matthieu de NANTEUIL¹

Cette contribution propose de renouveler la réflexion sur le travail, en croisant les acquis de la sociologie du travail avec ceux de la sociologie morale.

La sociologie du travail a, dans l'immense majorité de ses réalisations, considéré que la connaissance sur le travail supposait une opération critique de déconstruction des structures de domination et/ou de compréhension des mondes vécus au travail, sans affronter directement la question de la justice sociale (pour une synthèse, voir Méda, 1998 ; Lallement, 2007 ; Vatin, 2008). De son côté, la sociologie morale a eu du mal à émerger dans le champ sociologique proprement dit, en raison de sa dépendance à l'égard de la philosophie politique et morale, de son insuffisante dimension critique, mais aussi de la difficulté de la discipline sociologique à considérer les questions éthiques comme des questions pertinentes. En dépit de l'orientation initiale de la sociologie française impulsée par Durkheim, et de travaux conduits par quelques auteurs importants (Ladrière, 2001 ; Gosselin, 1992), Patrick Pharo (2004) rappelle que la sociologie a toujours considéré le questionnement éthique avec circonspection – et ce, particulièrement dans le domaine du travail².

C'est dans ce contexte que la publication de *De la Justification. Les économies de la grandeur*, par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), a marqué une étape importante dans l'histoire des relations compliquées entre sociologie du travail et sociologie morale. Pour la première fois, des chercheurs éminents soulignaient l'importance qu'il y avait, pour la sociologie elle-même, à comprendre l'infrastructure éthique des échanges sociaux. Plus précisément, ils formulaient une

¹ Sociologue, professeur à l'Université catholique de Louvain. Directeur du Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS), au sein de l'Institut d'Analyse du Changement dans l'Histoire et les Sociétés Contemporaines (IACCHOS). Egalement membre associé de la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale (UCL) et du Groupe de recherches en Théories Politiques Contemporaines (TEOPOCO – Université Nationale de Colombie).

² Patrick Pharo parle à ce propos « d'une éclipse historique de la sociologie morale en tant que discipline » depuis sa fondation par Durkheim jusqu'à sa résurgence à la fin des années soixante-dix, « ce qui ne doit pas être confondu avec une disparition de la morale ou de l'éthique dans la recherche sociologique du XX^e siècle » (Pharo, 2004 : 26). Sur les raisons d'un rapprochement entre « éthique » et « morale » pour les sciences sociales, voir (de Nanteuil, 2012).

proposition d'interprétation des échanges sociaux sur la base d'une « grammaire éthique », elle-même issue d'une relecture, sélective, mais opérante, des grands textes de la tradition philosophique. La notion de « sens de la justice » (Boltanski, 1990 ; Boltanski & Thévenot, 1991 ; Nachi, 2006) est apparue comme une notion frontière entre deux approches concurrentes de la justice : celle de « sentiment de justice », largement répandue en psychologie organisationnelle, mais qui souffre d'un manque de réflexion normative relative à l'idée de justice sociale³ ; celle de « principe de justice », qui provient de la réflexion philosophique – essentiellement de la philosophie pratique – mais tend à considérer la réalité sociale comme un « jardin » dans lequel devraient s'appliquer des principes définis extérieurement à elle. Dans cette dernière version, le sens que les sujets sociaux attribuent à l'idée de justice compte moins que cette idée même⁴.

La notion de « sens de la justice » rompt avec de tels présupposés. Elle considère que les principes qui sous-tendent la notion de justice sociale, dans la société comme dans les milieux de travail, sont largement façonnés par les acteurs en fonction d'une série de grammaires à leur disposition. Loin de céder à l'alternative « juste-injuste », elle considère que les sujets agissent à partir d'une classification empirique de la justice, certes inaboutie, mais suffisamment pertinente pour être prise au sérieux (Nachi, 2006 ; Renault, 2004). Elle souligne, en d'autres termes, la pluralité des conceptions du juste dans les sociétés contemporaines, faisant le lien avec certains travaux philosophiques ayant eux-mêmes engagé un travail critique à l'égard de leur propre tradition (Ricoeur, 1995 ; Walzer, 1997).

S'inscrivant dans la lignée wébérienne, le regard proposé par *De la justification. Les économies de la grandeur* contient néanmoins un risque important : celui de considérer que l'essentiel de la réflexion éthique porte sur le système capitaliste, non sur le travail dont ce système entend utiliser les potentialités⁵. Ce faisant, une telle orientation n'a pas vu à quel point sa conception critique du système économique partageait malgré tout l'idée – libérale – selon laquelle le travail ne saurait être une catégorie pertinente pour le questionnement éthique. Rétrospectivement, la sociologie du travail trouverait ici de nouveaux arguments en faveur de sa position la plus répandue.

³ Pour une synthèse dans la littérature francophone, voir notamment El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J.-P. (2006).

⁴ La notion de « jardin » est empruntée à Z. Bauman (2008 : 49). Bauman en fait un usage spécifique, liée à la conception que la raison instrumentale se fait des rapports humains dans la modernité, singulièrement dans le cas de la Solution finale. Son œuvre cherche à montrer qu'une simple réponse de principe aux formes d'extrême violence, déconnectée des conditions pratiques permettant le déploiement du sens moral, ne parvient pas à mettre un terme à cette situation. Voir également : Bauman (1978, 1998).

⁵ Pour une définition plus spécifique du travail, voir Bevort, A., Jobert, A., Lallement, M. & Mias, A. (2012).

L'objet de cet article est de chercher à sortir de cette difficulté. Pour cela, il propose une réflexion en plusieurs étapes : dans un premier temps, il évoque brièvement deux tendances contemporaines, qui conduisent à occulter ces préoccupations ; dans un deuxième temps, il s'intéresse aux racines idéologiques d'un tel évitement, cristallisées dans l'opposition entre Smith et Marx ; dans un troisième temps, il relate la manière dont le champ des théories libérales de la justice en est venu, à son tour, à rejeter le travail hors les murs de la réflexion éthique ; dans un quatrième temps, il suggère de redéfinir les conditions d'une éthique sociale dans le travail, à l'aide d'un triple schème normatif (« négocier », « se développer », « reconnaître »). En conclusion, il reprend à son compte la proposition d'une « politique de la civilité » formulée par Etienne Balibar (2010), dont le travail serait l'un des lieux privilégiés.

ESA, RSE : éléments de problématique

Cet article n'est pas le lieu pour balayer l'ensemble des transformations contemporaines concernant le statut du travail dans la formation d'une normativité éthique. Faute de mieux, nous souhaiterions indiquer que le double processus de « contractualisation » de l'État social – à travers la figure de l'État Social Acif (ESA) (Cassiers, Pochet & Vielle 2005) – et de montée en généralité de l'entreprise comme « institution du bien commun » – à travers la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Postel, Cazal, Chavy & Sobel, 2011) – s'accompagne, dans les deux cas, d'un évitement de la problématique évoquée ici.

Pour l'ESA, il s'agit de revenir à l'ancienne figure du travail héritée de la tradition libérale – le travail comme valeur en soi, indépendamment de ses conditions de réalisation. Bien que certains des arguments avancés ne soient pas dénués d'intérêt, cette approche revient à interdire à l'expérience de travail toute autre prétention normative que celle déjà incluse dans une telle conception, attachée à une approche restrictive de « l'effort » et du « mérite » (de Nanteuil & Pourtois, 2005a ; de Nanteuil, 2012). De son côté, la RSE fait peser sur l'entreprise un ensemble d'orientations normatives. Cette démarche a pour avantage d'exhiber publiquement les limites du système capitaliste – elle souligne son « irresponsabilité » quant à la façon dont il utilise les ressources de l'environnement naturel et social, lesquelles sont mises à sa disposition par le biais des institutions publiques – mais a pour inconvénient d'aboutir à une justification *a posteriori* du système lui-même. Cette justification n'est pas seulement liée au fait que, le plus souvent, les théories et pratiques de la RSE s'abstiennent de porter le fer sur les structures du capitalisme. Elle renvoie également au discrédit que la RSE fait peser sur l'ancienne hiérarchie capital-travail au profit d'une « consultation horizontale » des parties prenantes,

ainsi qu'à la sous-estimation des dilemmes éthiques rencontrés dans les activités ordinaires (Salmon, 2007 ; de Nanteuil, 2009b).

Dans ces conditions, il importe de souligner que, dans un cas comme dans l'autre, c'est bien la catégorie fondatrice du « travail » qui demeure exclue de la réflexion éthique. À ce constat d'époque, nous voudrions ajouter une analyse plus rétrospective, inspirée de l'anthropologie économique. Il serait en effet assez naïf de penser que ces dispositions ne seraient que le fruit d'un simple « retournement » idéologique. Elles traduisent, à l'évidence, une inflexion majeure des politiques sociales, dont les effets de déstabilisation profonde des pactes sociaux issus de l'après-guerre sont patents. Mais l'État social qui a accompagné la formation de ces pactes sociaux n'était pas irréprochable (Palier, 2005 ; Laville, 1999 ; Castel, 1995). Bien qu'adosé à un schème éthico-politique voyant dans l'intervention publique la pierre d'angle de la démocratie sociale, il a lui-même sous-estimé les conditions de possibilité d'une éthique sociale dont le travail serait l'un des lieux privilégiés. Il importe donc de préciser le processus interne à la modernité ouvrant sur cette situation. Sans prétendre être exhaustif, deux étapes sont à signaler.

Valeur-travail et « forme-valeur » du travail

La première remonte à la confrontation entre Smith et Marx et, plus spécifiquement, au débat sur la « valeur » du travail (Méda, 1998, 2012). Comme nous avons eu l'occasion de le montrer par ailleurs, l'idée que, dans la tradition libérale, le travail « constitue le valorimètre général de toute chose ne s'oppose pas, pour Adam Smith, au fait que celui-ci constitue une coquille vide qui reçoit sa valeur effective de l'échange sur le marché. De manière plus prosaïque, le travail est subordonné à l'échange, dans le cadre d'une théorie générale de la valeur, qui fait reposer l'autonomie humaine sur l'intérêt privé et sa contrepartie juridique – le contrat » (de Nanteuil & Pourtois, 2005b).

Louis Dumont apporte sur cette question une précision déterminante :

« Il est clair que le travail et l'échange pris ensemble sont au centre de la théorie d'A. Smith. [...] Mais ce dernier a préféré sa seconde définition de la valeur, la définition à travers l'échange, parce que, de son point de vue justement fondé sur l'observation des transactions, il était nécessaire de considérer l'échange pour mettre en évidence l'équivalent de ce qui sera la plus-value de Marx [à savoir, le gain monétaire et le surcroît de richesse]. C'est cette préoccupation qui a dicté l'identification entre une quantité de travail d'une part, et un salaire – soit la valeur d'un travail – d'autre part. Mais il faut remarquer que cette identification n'a été possible que parce qu'A. Smith confondait vraiment ces deux sortes de choses. De cette confusion entre le travail comme valeur et la valeur du travail

témoignent d'autres passages [de son œuvre]. [...] Mais alors, A. Smith lui-même a-t-il vraiment une théorie de la valeur-travail ? Bien qu'un passage dise le contraire, la réponse finale est : non » (Dumont, 1985 : 118-122, souligné par nous).

Prenant acte de cette impasse, Marx élabore une théorie de la valeur, qui ne cherche pas tant à assigner une autre valeur au travail qu'à déconstruire la « forme-valeur » du travail, c'est-à-dire l'ensemble des opérations idéologiques conduisant à dissoudre le travail – lieu anthropologique d'expérience de soi et du monde, à ses yeux – dans la catégorie de la « valeur »⁶. Comme le montre Richard Sobel, cette critique générale de la valeur explique assez largement la réticence du marxisme à l'égard du « réformisme » et, plus largement, à l'égard de transformations politiques qui ne chercheraient pas à déconstruire ce qui ressemble à une violence anthropologique. L'enjeu est bien celui de l'invention d'une société – la société communiste – caractérisée, à son étage supérieur, par « une liberté non économique, la liberté d'expression des potentialités de la praxis humaine » (Sobel, 2012 : 462).

De son côté, Etienne Balibar souligne que la question de la « forme-valeur » renvoie à la constitution d'un « équivalent généralisé », reposant à son tour sur les figures du « contrat » et du « fétichisme » (Balibar, 2011). La « forme-valeur » est pour Marx une abstraction réelle : elle transforme le travail vivant en une catégorie abstraite, tout en occultant le processus qui sous-tend une telle opération (sur le sujet, voir : Vincent, 1987 ; de Nanteuil, 2009a ; Postone, 1993). Le paradigme de la circulation généralisée, d'essence « contractuelle », devient alors le paradigme de ré-

⁶ On peut tenter de circonscrire la déconstruction marxienne de la « forme-valeur » à travers le raisonnement suivant : (i) la formation de la valeur du travail à travers l'échange conduit à scinder le processus de valorisation du travail, en dissociant la valeur d'échange (« la valeur d'échange apparaît d'abord comme le rapport quantitatif, comme la proportion dans laquelle des valeurs d'usage d'espèces différentes s'échangent l'une contre l'autre » – Bidet, 1999, p. 1195) de la valeur d'usage (« par valeur d'usage, il faut entendre toute chose présentant une utilité socialement reconnue, toute chose qui, par ses propriétés, satisfait des besoins humains de n'importe quelle espèce » – *ibid.*, p. 1194) ; (ii) le travail incorporé dans le processus de création de valeur d'échange apparaît alors comme un travail abstrait, c'est-à-dire un travail détaché de ses conditions effectives de réalisation ; (iii) une telle disposition contribue à la genèse du travail-marchandise, c'est-à-dire à l'achat et la vente de ce qui n'est plus un travail (au sens marxien d'une condition de possibilité de l'humanisation du monde) mais une force de travail (le travail dans son expression aliénée, source de l'inhumanité moderne). Nous sommes ici au centre de ce que, dès les *Manuscrits de 1844*, Marx nomme lui-même le travail aliéné ; (iv) cette approche permet de réduire le travail à l'état de dépense organique, dont la rétribution peut désormais s'établir en fonction des conditions nécessaires à sa seule reproduction ; (v) l'ensemble de cette architecture se cristallise à son tour dans la forme-monnaie, c'est-à-dire dans la constitution d'un équivalent matériel généralisé, qui organise la circulation indéfinie des marchandises et des hommes, en occultant la réalité de rapports sociaux fondés sur l'exploitation. Loin d'une hypothétique « valeur du travail », articulée à la question du mérite ou du démérite, c'est la « forme-valeur » du travail qui est, pour Marx, au centre de l'idéologie capitaliste.

férence, interdisant tout aménagement propre. Mais cette circulation déploie également sa propre « mystique », au sens où elle donne à la « chose », à la « marchandise », le pouvoir de faire croire en ses facultés autocréatrices. Comme le précise Balibar, en faisant référence aux travaux de Moishe Postone : ceci n'a pas pour seule conséquence « le fétichisme de la marchandise ou de l'argent, mais [celui du] travail lui-même (du travail en tant que marchandise), qui remplit [dans l'économie politique] une fonction de dissolution et une fonction de confirmation des apparences » (Balibar, 2011 : 327, souligné par nous).

Cette présentation succincte permet de rappeler la dissymétrie radicale entre ces deux lectures du travail, non seulement sur le plan du contenu, mais sur celui de la profondeur analytique. Le prix à payer de la critique marxienne s'est néanmoins avéré très lourd : il a consisté à priver le monde du travail de toute réflexion éthique autonome, celle-ci étant « investie » par une surdétermination qui en interdirait l'émergence même. Ce défaut de prise en charge a eu un contre-effet, dont les prolongements théoriques se sont avérés redoutables : au moment où il agissait au nom de la libération des travailleurs, le marxisme orthodoxe a, *de facto*, privé ceux dont il entendait défendre le sort du statut de sujet éthique, capables d'étayer leurs revendications sur une argumentation propre⁷. Même si cette difficulté a été partiellement résolue par la construction de l'État social – à laquelle Durkheim, faut-il le rappeler, avait assigné une fonction explicitement morale –, la relation entre travail et sens de la justice s'est, dans la famille progressiste, nouée originairement autour de cette difficulté.

Sens de la justice en régime libéral

On comprend mieux, dans ce contexte, la nature du succès rencontré par les théories de la justice émanant du renouveau de la philosophie politique et morale, en particulier avec la parution de *Theory of Justice* (Rawls, 1987 [1971]), puis de *Theorie des Kommunikativen Handelns* (Habermas, 1987 [1981]). Sans chercher à entrer dans le dédale des critiques ayant suivi la parution de ces deux œuvres séminales, on soulignera le fait que chacune a contribué à modifier substantiellement le regard porté sur le questionnement éthique. Comme le souligne Policar (2006), ce regard est appelé à s'émanciper définitivement de sa dépendance à l'égard des registres poli-

⁷ C'est un point qu'a également fait ressortir Balibar lorsque, travaillant sur les contradictions internes à la pensée de Marx, il rappelle que l'émancipation des ouvriers ne peut être que le fait des ouvriers eux-mêmes (Balibar, 2011 : 315-342).

tique et /ou économique pour se constituer en champ analytique autonome. Pour autant, il ne s'agit nullement de revenir au débat antérieur.

Tandis que Rawls oppose à la tradition utilitariste un déontologisme inspiré de Kant, Habermas engage une mise à distance sévère du marxisme, opposant au travail productif les ressources sémantiques et normatives du langage argumenté. Issus de deux traditions relativement éloignées l'une de l'autre (la philosophie analytique anglosaxonne vs. la théorie critique de l'École de Francfort), ces deux auteurs ont cependant en commun d'avoir élaboré une architecture normative de grande ampleur. Dans un cas, celle-ci vise à proposer une hiérarchie de principes de justice en vue d'améliorer la situation des plus vulnérables dans le respect des libertés de base et de la règle d'équité (*fairness*) ; dans l'autre, elle entend souligner, face à la prépondérance de l'argent et du pouvoir, le potentiel d'émancipation de la société civile, à la condition que cette société s'organise comme espace public de discussion et, pour cela, se plie aux règles de l'échange intersubjectif orienté vers l'entente.

Cette équivalence apparente des deux œuvres ne doit pas cacher des divergences profondes, en particulier quant au rapport qu'elles entretiennent avec les sciences sociales. Toutefois, cette divergence se met en scène sur fond d'une option commune à l'égard du travail : celle consistant à ôter à ce dernier un rôle spécifique sur le plan de la normativité éthique (de Nanteuil, 2012). Le travail n'est pas ignoré comme tel, mais exclu de la scène normative.

Fidèle à la famille libérale, Rawls fait reposer l'ensemble de son édifice sur les libertés de base, qui constituent le socle de la justice sociale en régime libéral. Nous ne discuterons pas ici de la liste des libertés évoquées, si de la sous-estimation de la genèse historique qui en commande la formation (Rawls, 1993, 1995). Il importe davantage de rappeler que cette construction axiologique se nourrit d'une conception du travail dans laquelle celui-ci demeure assujéti à la rationalité économique en vigueur : il est, en d'autres termes, conçu comme un simple rouage au service des finalités de l'entreprise. La structure des rapports sociaux de production est en quelque sorte « effacée » au profit d'une analyse, utile mais insuffisante, de la structure de l'échange, rejoignant ainsi la façon dont Louis Dumont désignait, dès l'origine de l'économie politique, le propre du libéralisme.

À cela s'ajoute un point important. Si les clauses de justice sociale avancées par Rawls ont pour vocation de placer le marché sous la contrainte de l'éthique – ouvrant par là même un vaste champ de recherches, en particulier quant aux politiques publiques –, le fait d'avoir retiré au travail toute spécificité normative rend quasiment impossible l'application de sa théorie *au sein* des organisations de production. Dans cette perspective, le statut des plus vulnérables – le plus souvent, les « moins qualifiés » – est structurellement réglé par les contraintes de la division du travail, au point qu'aucun changement organisationnel ne semble en mesure de modifier substantiellement leur condition (Wuhl, 2002). Ce que Rawls ne voit pas – et qu'un auteur comme Walzer a bien souligné – est que cette difficulté n'autorise nullement le

geste analytique consistant à priver le travail du moindre statut normatif : cela reviendrait, en pratique, à donner un blanc-seing aux formes diverses d'« exploitation » de la main d'œuvre, que l'on entende par là le processus économique lui-même (« l'extraction du surtravail non rémunéré ») ou sa structuration politique, sous la forme de l'abus de pouvoir (Arnsperger, 2005).

Pour Walzer (1997 : 235-259), il importe au contraire d'éviter le cumul des inégalités, en dissociant la sphère de l'argent de celles du pouvoir et de la qualification⁸. Un tel constat conduit à mettre en cause une certaine conception de la justice – la conception rawlsienne, pour faire vite –, non l'idée qu'il faudrait exclure le travail du champ des théories de la justice sociale.

Le paradoxe de la philosophie habermassienne est que, loin d'« effacer » la question du travail, elle théorise l'opposition frontale entre la sphère du travail et celle de l'échange intercompréhensif (Habermas, 1986, 1987). Cette approche est néanmoins celle qui a le moins résisté à l'observation sociologique, au point que plusieurs chercheurs de premier plan (Dejours, 2009 ; Zarifian, 1996) ont été amenés à reconnaître leur dette à l'égard d'Habermas, tout en contestant les conditions épistémologiques posées par ce dernier à sa propre théorie. Même difficile, l'exigence d'une parole au et sur le travail (Grosjean et Lacoste, 1999) est l'un des acquis les plus importants de la sociologie du travail, la recherche empirique servant ici d'aiguillon à des lignes de démarcation théoriques trop abstraites. Sans que ces recherches aient été portées par une intention explicite – selon laquelle ils fourniraient par eux-mêmes les conditions d'une relégitimation de la question éthique –, ils ouvrent néanmoins une voie propice permettant d'approfondir la réflexion à ce sujet.

Propositions pour une « grammaire éthique » de la rationalisation

Nous avons déjà eu l'occasion d'ébaucher une « cartographie » des éthiques susceptibles de s'appliquer au monde du travail, sous la forme de schèmes normatifs (de Nanteuil 2012, 2011). Ces schèmes ne doivent pas être compris comme de simples « mots d'ordre », qu'il suffirait de mobiliser en vue de se sortir de situations difficiles. Pour en saisir le sens, il importe de les décrire comme des *indices grammaticaux*, autrement dit comme les révélateurs d'une série de grammaires disponibles, dont les acteurs-sujets évoquent la présence dans les milieux du travail sans

⁸ Sur la façon dont le diagnostic de M. Walzer sur les « emplois pénibles » peut s'appliquer au monde du travail, voir (de Nanteuil, Cnop, 2006).

en saisir nécessairement ni la cohérence ni la puissance axiologique (Genard, 1999 ; Berger, 2012).

Par « grammaire éthique », on entend la manière dont le sens de la justice est à la fois contenu dans les pratiques de travail et en demande d'une clarification normative. Cette notion s'inspire directement de celle de « sens de la justice », évoquée plus haut à propos des travaux de Luc Botanski et Laurent Thévenot (1991). Elle a été complétée par les travaux d'Emmanuel Reynaud. Dans un livre important, celui-ci considère que l'expérience de l'injustice dispose d'un « potentiel cognitif », qui « relève tout à la fois d'une conscience réflexive (d'un retour du sujet sur ses attentes non satisfaites) et d'une herméneutique imparfaite (d'une interprétation de la non satisfaction de ces attentes comme du principe faisant l'injustice de la situation, sans que ces attentes soient pour autant posées a priori comme des principes de justice) » (Renault, 2004 : 98). Au-delà des forces et faiblesses de l'éthique de la discussion, assez largement répertoriées par la littérature, ces schèmes sont au nombre de trois : « négocier », « se développer », « reconnaître »⁹.

1. Sans revenir en détail sur le modèle des *Économies de la grandeur*, on rappellera que le terme de « justification » assigne à l'éthique une fonction particulière, celle de garantir la légitimité des choix, y compris au sein des appareils de domination fondés sur l'autorité rationnelle-légale. En d'autres termes, tout acte finalisé par un but repose à leurs yeux sur un ensemble de justifications, dont il importe de stabiliser la pluralité à travers une « éthique du compromis », permettant la coexistence de « plusieurs Cités » (Nachi, 2011, 2001). Cette approche revient, en pratique, à fournir les conditions d'une grammaire de la négociation. Cette grammaire n'est pas pour autant l'émanation directe de l'intentionnalité des acteurs : elle exprime la façon dont ceux-ci se réapproprient des significations disponibles, léguées par des « conceptions du juste » héritées de l'histoire. Placée sous le registre de la légitimité, l'éthique est donc, en même temps, décrite comme le résultat d'une sédimentation historique, dans laquelle se forme une « subjectivité ».

2. C'est pourtant là que ce schème normatif apparaît comme le plus lacunaire. Non seulement en raison du fait que l'ordre lexicographique qu'il présuppose n'est pas très éloigné de l'ordre rawlsien – appelant logiquement les mêmes critiques –, mais parce qu'il n'aborde pas « le problème de la formation du sujet éthique dans les univers de travail » (de Nanteuil, 2011 : 261). Initiée il y a longtemps à travers le thème du « développement social d'entreprise » (Sainsaulieu, 1987, 1992), la notion « développement » ouvre une voie propice pour tenter de surmonter cette difficulté. Théorisée par Amartya Sen (1999, 2000, 2005), elle aboutit au concept de « capacité », qui vise à maintenir l'horizon de la liberté comme puissance d'action indivi-

⁹ La mise à jour de ces différents schèmes repose sur une enquête, engagée de longue date, relative aux conditions d'application de certains acquis de la philosophie politique et morale au monde du travail. Sur le sujet, voir notamment (de Nanteuil, 2012 ; de Nanteuil, 2011).

duelle, mais en s'intéressant à l'idée de liberté effective. Il s'agit de faire en sorte que les personnes et les groupes soient en mesure d'user de leurs libertés en ayant les moyens structurels d'y accéder. Critique interne à la tradition libérale, Sen fait porter son exigence grammaticale sur les structures sociales, chargées de convertir des libertés formelles en libertés réelles. Le monde objectif y est donc abordé sous la forme d'une « structure de conversion ». Mais la subjectivité y subit également une transformation majeure. Redéfinie comme puissance d'actualisation, elle s'organise à travers un double mouvement d'engagement dans le monde (pour y construire des droits, élargir la « base » des conversions possibles) et d'exigence vis-à-vis du monde (faire en sorte que ce monde accroisse effectivement les conditions de la liberté). On comprend que les applications dans le monde du travail soient nombreuses, notamment dans le champ de la formation d'adultes, de la gestion des carrières ou de la négociation collective (De Munck & Zimmermann, 2008 ; De Munck, Didry, Ferreras & Jobert, 2012).

3. Mais de quel sujet parle-t-on ? Chez Sen, le sujet demeure pensé de façon non critique, sous la forme d'une continuité, sinon d'une unité d'action. C'est là qu'intervient un troisième schème normatif, autour du concept de « reconnaissance ». Issu du travail de relecture critique de la philosophie habermassienne par Axel Honneth, il vise à poser le problème des conditions intersubjectives nécessaires à l'existence du sujet lui-même. La phrase de Honneth – « la reconnaissance précède la connaissance » – ne doit pas seulement être comprise comme un prérequis égo-centrique, mais comme une disposition à partir de laquelle élaborer une théorie critique de la société. La violence anthropologique évoquée plus haut, que Honneth nomme également « réification », se situe pour lui dans « l'oubli » de la trame relationnelle de la vie quotidienne¹⁰. Que serait en effet un sujet connaissant... mis au ban du monde ? C'est dans la mise à jour des formes de mésestime, qui corrompent la vie éthique, que se situe l'enjeu de la normativité.

Les conditions d'application de sa théorie au monde du travail sont nombreuses, même si toutes ne sont pas satisfaisantes¹¹. Au-delà des problèmes que posent des demandes de reconnaissance toujours plus accrues, on lui reprochera de ne pas résoudre entièrement les problèmes qu'il pose : faisant de la reconnaissance le vecteur d'un « rapport positif à soi », il ne va pas au bout de l'une de ses idées maîtresses, celle d'une formation conflictuelle du sujet, sur le plan social ou psychique. D'autres travaux majeurs – ceux de Dejours (2009) ou de Butler (2002, 2009) insistent à l'inverse sur cette altérité constitutive de la subjectivité. Que ce soit dans le débat

¹⁰ La phrase exacte est la suivante : « La réification au sens de l'oubli de la reconnaissance signifie donc que, dans l'accomplissement du processus de la connaissance, nous cessons d'être attentifs au fait que cette connaissance doit son existence à une reconnaissance préalable » (Honneth, 2007 : 82).

¹¹ Pour un dossier complet sur la question voir : (Kocyba, 2007 ; Renault, 2007 ; Voswinkel, 2007).

sur l'intelligence du corps ou dans la tension sexe-genre, ils cherchent à faire droit à un sujet qui puisse être compris dans les rapports de pouvoir qui grèvent sa condition subjective – et qui trouve, dans cette condition, les moyens d'une reconnaissance effective. Loin de se réduire à une simple activité productive, le travail apparaît alors comme la marque d'une difficulté à être, comme une activité sur soi et sur le monde marqué du sceau de l'inadéquation (de Nanteuil, 2009 : 80).

Vers une « politique de civilité » ?

Les différents schèmes que nous avons évoqués dépendent, à l'évidence, d'un ensemble de conditions immanentes que de plus amples recherches devraient s'attacher à explorer. On peut citer, par exemple, la structure des formes de propriété, le poids des cultures professionnelles et la variété des contextes institutionnels (nationaux/supranationaux). À l'épreuve de la pratique, il n'est pas dit que ces grammaires soient investies de la même façon ni que leurs potentialités puissent effectivement émerger autour des éléments que nous avons dégagés. Leur mise en œuvre pose, plus largement, la question du rôle des institutions dans la genèse de la transformation sociale.

Etienne Balibar nomme « civilité » le type de politique qui, face au dérèglement du monde, serait susceptible de fournir un tracé général (Balibar, 2010). Rejoignant par certains aspects les réflexions d'Amartya Sen, il s'en éloigne en posant – comme chez Christophe Dejours ou Judith Butler – la discontinuité du sujet au centre de la formation sociale des sociétés modernes (Balibar, 2011 : 463-515). Cette approche fait peser sur les institutions une exigence majeure. Mais plutôt que de chercher à résoudre sur le plan institutionnel les problèmes évoqués ici, elle vise à utiliser le levier institutionnel pour créer les conditions d'une éthique sociale. Car c'est bien de cela, au fond, qu'il est question : moins une éthique du politique qu'une tentative de structuration politique des conditions de la vie éthique. Dit autrement, cette politique de la civilité considère que les institutions doivent être au service de la praxis, et non l'inverse. Au-delà du rapport explicite entre travail et sens de la justice, on touche là, très certainement, à un point de débat majeur pour les sciences sociales critiques.

Bibliographie

- Arnsperger, C. (2005). *Critique de l'existence capitaliste. Pour une éthique existentielle de l'économie*. Paris : Cerf.
- Arnsperger, C. et Van Parijs, P. (2000). *Ethique économique et sociale*. Paris : La Découverte.
- Balibar, E. (2011). *Citoyen-sujet et autres essais d'anthropologie philosophique*. Paris : PUF. Notamment : « Le contrat social et le sujet de l'échange. Marx et le sujet de l'échange », p. 315-342, et : « Le mal-être du sujet », ibid., p. 463-515.
- (2010). *Violence et civilité*. Paris : Galilée.
- (2001). *La philosophie de Marx*. Paris : La découverte.
- Bauman, Z. (1998). *Postmodern ethics*. Oxford: Blackwell.
- (1978). *Hermeneutics and social science : approaches to understanding*. London: Hutchinson.
- Berger, M. (2012). Mettre les pieds dans une discussion publique. La théorie de la position énonciative appliquée aux assemblées de démocratie participative. In D. Cefaï & L. Perreau (Dir.). *Goffman et l'ordre de l'interaction*, (p. 391-425). Paris : PUF.
- Bevort, A., Jobert, A., Lallement, M. et Mias, A. (Eds). (2012). *Dictionnaire du travail*. Paris : PUF.
- Bidet, J. (1999). Valeur. In G. Bensussan, G. Labica, *Dictionnaire critique du marxisme*, (p. 1193-1198). Paris : PUF ; Edition Quaridge.
- Bodet, C. et Lamarche, T. (2007). La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la Régulation*, 1, juin.
- Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences. Trois études de sociologie de l'action*. Paris : Métailié.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

- Butler, J. (2009). *Ces corps qui comptent. De la matérialité et des limites discursives du « sexe »*. Paris : La Découverte.
- (2002). *La vie psychique du pouvoir*, Leo Scheer.
- Canto-Sperber, M. (1996). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, (p.1316-1324). Paris : PUF,.
- Cassiers, I., Pochet, P. et Vielle, P. (Eds). (2005). *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : Peter Lang.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. 1. Sexualité et travail. 2. Travail et émancipation*. Paris : Payot.
- (1998). *Souffrance en France*. Paris : Fayard.
- (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique, deux dimensions méconnues du travail réel. *Education Permanente*, 116/3.
- Dejours, C. & Renault, E. (Dir.) (2007). La reconnaissance. *Travailler*, 18, 7-135.
- De Munck, J., Didry, C., Ferreras, I. & Jobert, A. (Eds) (2012). *Renewing Democratic Deliberation in Europe. The Challenge of Social and Civil Dialogue*. Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.
- De Munck, J. & Zimmermann, B. (Dir.) (2008). *La liberté au prisme des capacités : Amartya Sen au-delà du libéralisme*. Paris : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Dubet, F. (Dir.) (2006). *Injustices : l'expérience des inégalités au travail*. Paris : Seuil.
- Dumont, L. (1985). *Homo aequalis. 1. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*. Paris : Gallimard.
- (1983). Préface. In K. Polanyi, *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, (p. I-XX). Paris : Gallimard.
- Durkheim, E. (1994). *De la division du travail social*. Paris : PUF.
- El Akremi, A., Guerrero, S. et Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel. Tome 2. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles : De Boeck.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris : Sciences Po.

- Genard, J.-L. (1999). *La grammaire de la responsabilité*. Paris : Cerf.
- Gosselin, G. (1992). *Une éthique des sciences sociales : la limite et l'urgence*. Paris : L'Harmattan.
- Grosjean, M. & Lacoste M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris : PUF.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. 1. *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. 2. *Critique de la raison fonctionnaliste*. Paris : Fayard [1981].
- (1986). *Morale et communication : conscience morale et activité communicationnelle*. Paris : Cerf.
- Honneth, A. (2007a). *La réification. Petit traité de théorie critique*. Paris : Gallimard.
- (2007b). Travail et agir instrumental. A propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société. *Travailler*, 18, 17-58.
- Kocyba, H. (2007). Reconnaissance, subjectivisation , singularité. *Travailler*, 18, 103-118.
- Ladrière, P. (2001). *Pour une sociologie de l'éthique*. Paris : PUF.
- Lallement, M. (2007). *Le travail, une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard.
- Laville, J.-L. (2010). *Politique de l'association*. Paris : Seuil.
- (1999). *Une troisième voie pour le travail*. Paris : DDB.
- Méda, D. (2012). Valeur. In A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement & A. Mias (2012). *Dictionnaire du travail*, (p. 829-835). Paris : PUF.
- (1998). *Le travail, une valeur en voie de disparition* (2^e éd). Paris : Flammarion.
- Nachi, M. (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris : Armand Colin.
- (2001). La vertu du compromis : dimensions éthique et pragmatique de l'accord. *Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques*, 46, 81-110.
- Nachi, M. (Dir) (2011). *Actualité du compromis. La construction politique de la différence*. Paris : Armand Colin.
- de Nanteuil, M. (2012). Ethique. In A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement & A. Mias (2012). *Dictionnaire du travail*, (p. 297-302). Paris : PUF.
- (2011). Un autre monde ou un monde plus juste ? Pour une anthropologie critique du management. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds) (2011), *Perspectives*

- critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, (p. 239-269). Bruxelles : De Boeck.
- (2009a). *La démocratie insensible. Économie et politique à l'épreuve du corps*. Toulouse : Erès.
 - (2009b). L'éthique de responsabilité... contre la RSE ? *Sociologies pratiques*, 18, 65-77.
- de Nanteuil, M. & Cnop, A. (2006). Penser la justice dans les organisations : de Weber à Walzer, *Travailler. Revue internationale de psychopathologie du travail*, 183-202.
- de Nanteuil, M. & Pourtois, H. (2005a). L'État social actif : une réponse à l'intégration sociale par le travail ? In I. Cassiers, P. Pochet & P. Vielle (Eds). (2005). *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?* (p. 323-350). Bruxelles : Peter Lang.
- de Nanteuil, M. & Pourtois, H. (2005b). L'État social actif : une réponse à l'intégration sociale par le travail ? (version longue). In *DOCH, Documents de la Chaire Hoover d'Ethique économique et sociale*, Louvain-la-Neuve.
- Palier, B. (2005). *Gouverner la sécurité sociale : la réforme du système français de protection sociale depuis 1945*. Paris : PUF.
- Pharo, P. (2004). *Morale et sociologie. Le sens et les valeurs entre nature et culture*. Paris : Gallimard.
- Polanyi, K. (2008). *Essais*. Paris : Seuil.
- (1983). *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard.
- Policar, A. (2006). *La Justice sociale. Les enjeux du pluralisme*. Paris : A. Colin.
- Postel, N., Cazal, D., Chavy, F. & Sobel, R. (Eds). (2011). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, nouvelle régulation du capitalisme ?* Lille : Presses du Septentrion.
- Postone, M. (1993). *Time, Labor and Social Domination: A Reinterpretation of Marx's Critical Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pourtois, H. (2009). La reconnaissance : une question de justice ? Une critique de l'approche de Nancy Fraser. *Politique et Sociétés*, 28(3), 161-190.
- (2002). Lutte pour la reconnaissance et politique délibérative. *Philosophique*, 29(2), 287-309.
- Rawls, J. (1995). *Libéralisme politique*. Paris : PUF.

- (1993). *Justice et démocratie*. Paris : Seuil.
- (1987). *Théorie de la justice*. Paris : Seuil [1971].
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135.
- (2004). *L'expérience de l'injustice*. Paris : La découverte.
- Reynaud, E. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe, *Revue française de gestion*, 180, 109-130.
- Ricœur, P. (1995). *Le juste*. Paris : Seuil.
- Sainsaulieu, R. (Dir.) (1992). *L'entreprise, une affaire de société*. Paris : FNSP.
- (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : FNSP.
- (1986). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris : FNSP.
- Salmon, A. (2007). *La Tentation éthique du capitalisme*. Paris : La Découverte.
- Sen, A. (2005). *La démocratie des autres*. Paris : Payot.
- (2000). *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. Paris : Odile Jacob.
- (1999). *L'économie est une science morale*. Paris : La Découverte.
- Sobel, R. (2012). Marx Karl. 1818-1883. In A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement & A. Mias (2012). *Dictionnaire du travail*, (p. 456-462). Paris : PUF.
- Taskin, L. & de Nanteuil, M. (Eds). (2011). *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles : De Boeck.
- Vatin, F. (2008). *Le travail et ses valeurs*. Paris : Albin Michel.
- Vincent, J.-M. (1987). *Critique du travail. Le faire et l'agir*. Paris : PUF.
- Voswinkel, S. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler*, 18, 59-87.
- Walzer, M. (1997). *Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*. Paris : Seuil.
- Wuhl, S. (2002). *L'égalité, nouveaux débats. Rawls, Walzer*. Paris : PUF.
- de Woot, P. (2005). *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?* Paris : Economica.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris : PUF.
- (1993). *Le travail et l'événement*. Paris : L'Harmattan.

PARTIE 4 : POLITIQUES DE L'EMPLOI

Introduction

Pierre REMAN¹

La persistance du chômage en Belgique, et singulièrement dans les régions wallonne et bruxelloise, exige que les politiques de l'emploi soient à la hauteur des défis économiques et sociaux à relever. Bien entendu, les politiques de l'emploi n'ont pas comme seul objectif la lutte contre le chômage, mais cela constitue néanmoins l'objectif central. On en connaît les effets délétères sur le bien-être général, non seulement sur les chômeurs eux-mêmes, mais également sur ceux qui vivent dans un contexte de sous-emploi important.

Les sciences du travail ont une responsabilité évidente : celle d'analyser, par leurs recherches, les réalités de l'emploi et du chômage, mais aussi d'éclairer les décisions qui, dans des pays comme le nôtre, sont non seulement la compétence des pouvoirs publics, mais aussi des interlocuteurs sociaux.

C'est à Luc Simar, Secrétaire général adjoint du Conseil économique et social de Wallonie, qu'il revient d'alimenter la réflexion académique, en se consacrant à une brève description des objectifs assignés actuellement aux politiques d'emploi, en Europe, en Belgique et en Wallonie, et cela en regard du principal indicateur utilisé à cet effet : le taux d'emploi. Ensuite, il pose la question de la rencontre parfois difficile entre les demandeurs d'emploi et leurs employeurs potentiels, en partant des perceptions des employeurs d'une part, des travailleurs d'autre part. Enfin, il présente le transfert de compétences, lié au marché du travail, prévu par l'accord institutionnel du 10 octobre 2011 et devant mener à la sixième réforme de l'État. Ces modifications institutionnelles le conduisent à s'interroger sur l'articulation entre les politiques d'emploi et sur leur évaluation.

Le regard de l'économiste est celui de Béatrice Van Haeperen, professeur à l'Institut des sciences du travail (IST) et coordinatrice scientifique à l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS). Sa contribution met en relief les approches théoriques du marché du travail qui sous-tendent les politiques de l'emploi. Après avoir présenté deux types de chômage, le chômage keynésien et le chômage classique, elle s'attarde sur ce dernier et nous présente une façon de penser le lien entre négociation collective, salaires et emploi. Elle termine ce tour d'horizon théorique en s'attachant à décrire la problématique de l'appariement entre les emplois offerts et la demande, et invite le lecteur à questionner non seulement les

¹ Directeur de la Faculté ouverte de politique économique et sociale, professeur à l'Institut des sciences du travail (UCL).

comportements des employeurs et des travailleurs, mais aussi les institutions d'enseignement et de formation professionnelle.

Dans la seconde partie de sa contribution, elle souligne qu'en Wallonie une panoplie complète d'instruments visant à stimuler la création d'emplois et à améliorer le fonctionnement du marché du travail a été mise en place, mais qu'avec le temps une évaluation s'impose pour en mesurer la cohérence et l'efficacité. Les réformes institutionnelles conduisant à une régionalisation poussée de la politique de l'emploi renforcent cette exigence.

C'est à une tout autre discussion que nous convient David Bourguignon et Ginette Herman. La question centrale qu'ils posent est la suivante : quels sont les effets, sur la santé mentale des chômeurs, des mesures d'activation qui utilisent un cocktail particulier d'incitants et de coercitions ? En d'autres termes, de telles mesures assurent-elles un niveau de santé mentale suffisant pour garder ou rendre opérationnelles non seulement les activités de recherche d'emploi, mais également les démarches d'intégration sociale ? Dans la contribution des deux psychologues sociaux, c'est cette dernière dimension qui est traitée et qui éclaire les liens complexes qui existent entre chômage et santé mentale. Les conclusions des recherches effectuées font réfléchir : les politiques actives de l'emploi peuvent, si elles sont vécues par les chômeurs comme menaçantes ou pénalisantes, détériorer l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes, générer de la culpabilité et de la honte et finir par altérer leur bien-être. Sans rejeter le principe même des politiques actives, les auteurs soulignent l'importance de veiller à ce que celles-ci soient conçues comme un soutien et non comme une menace. Il est donc important de réfléchir aux types d'incitants utilisés et à leurs effets sur le fonctionnement psychosocial des individus.

Georges Liénard situe le travail, l'emploi et le chômage comme un « fait social total » source de classification et de hiérarchisation des rapports sociaux de coopération ou de conflictualité, inscrits dans des institutions régulatrices ou dérégulatrices. Il met en exergue quelques dynamiques socio-économiques portant sur les transformations au sein de ce fait social total. Dynamique de destruction-créatrice et d'innovations conceptuelles, technico-scientifiques et sociales. Souvent générés par des réseaux de pouvoir, ces processus innovateurs jouent un rôle influent sur le volume et la qualité de l'emploi, et en conséquence, questionnent la politique de recherche et développement, de formation et de reconversion. Georges Liénard souligne aussi le rôle des idées dans le changement social. Enjeux de connaissance, ressources de pouvoirs, facteurs de légitimation, les idées s'expriment souvent dans un contexte de débats et de controverses théoriques et idéologiques qui influencent le jeu des acteurs. Et ce conflit théorique est particulièrement vrai dans le champ des sciences du travail lorsque celles-ci, par exemple, abordent les théories explicatives des trajectoires d'emploi et de chômage dans un contexte de manque structurel d'emplois. Comme les différents contributeurs de ce chapitre, Georges Liénard situe sa réflexion dans le cadre des réformes institutionnelles qui conduisent les ré-

gions et leurs acteurs à jouer un rôle de plus en plus important dans les politiques de l'emploi. Il soumet au débat quelques propositions pouvant nourrir un pacte pour l'emploi et la formation qu'il appelle de ses vœux.

Politiques de l'emploi : objectifs et enjeux économiques et contexte institutionnel

Luc SIMAR¹

Les objectifs des politiques d'emploi

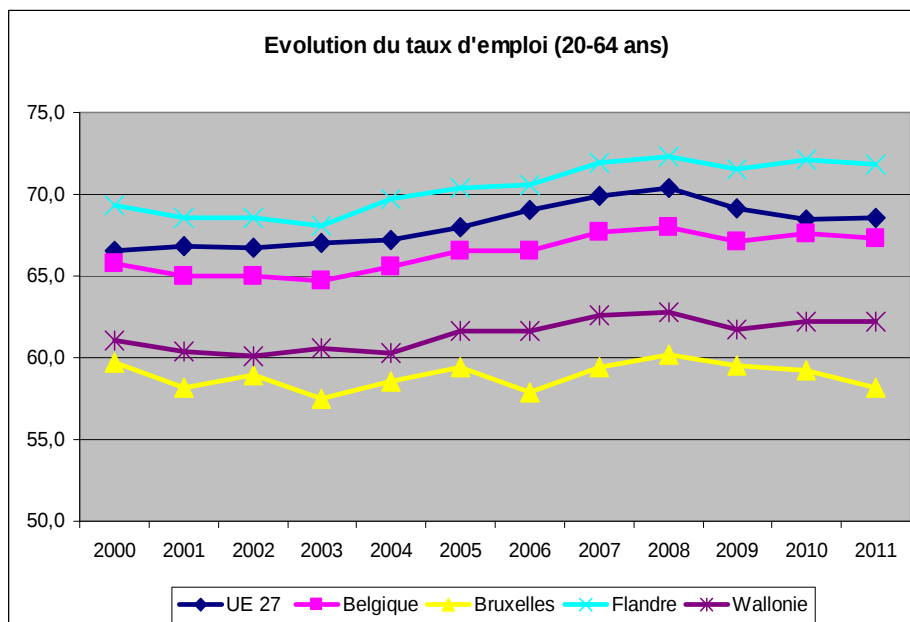
L'Union européenne, au travers de la stratégie Europe 2020 qui succède à celle de Lisbonne, a défini 5 objectifs principaux en matière d'emploi, d'innovation, d'éducation, d'inclusion sociale et d'énergie. Pour ce qui concerne l'emploi, il s'agit d'atteindre, en 2020, un taux d'emploi de 75% par rapport à la population âgée de 20 à 64 ans.

Dans sa déclaration de politique générale de décembre 2011, le Gouvernement fédéral se donne pour objectif de réformer le marché du travail pour accroître le taux d'emploi. Dans le cadre de son programme national de réforme, qui s'inscrit dans le prescrit européen, la Belgique s'est engagée à atteindre un taux d'emploi de 73,2% en 2020. C'est-à-dire que, pour 1000 personnes âgées de 20 à 64 ans, 732 devraient avoir un emploi en 2020, contre 676 en 2010.

Le Gouvernement wallon, dans la déclaration de politique régionale (2009-2014), indique : « Afin de permettre à tous d'accéder à l'emploi, le Gouvernement s'appuiera tant sur l'accompagnement de chaque demandeur d'emploi que sur la création d'emplois et sur le rôle essentiel du service public de l'emploi ». L'objectif semble être le plein emploi.

Le niveau du taux d'emploi et son évolution sont assez différents entre les entités belges. Le taux d'emploi pour la Belgique a augmenté entre 2003 et 2008. Il se maintient durant la crise actuelle. L'écart avec la moyenne européenne s'est réduit, mais surtout parce que le taux européen a diminué depuis 2008 sous l'effet de la crise.

¹ Secrétaire général adjoint du Conseil économique et social de Wallonie.



Source : Eurostat

La Flandre connaît un taux d'emploi proche de l'objectif européen et relativement stable depuis 2007. Le taux d'emploi wallon est nettement plus faible que le taux d'emploi belge. Il a progressé entre 2004 et 2008, pour se stabiliser ensuite. Parmi les régions belges, c'est à Bruxelles que le taux d'emploi est le plus faible. L'évolution du taux d'emploi y est aussi plus irrégulière et la tendance est à la baisse depuis la crise de 2008.

Le principal objectif en matière de politique de l'emploi est quantitatif. Il s'agit d'atteindre une proportion de personnes âgées de 20 à 64 ans qui soient à l'emploi. Les personnes ayant un emploi sont, selon la définition statistique retenue, toutes celles qui ont effectué un travail d'une durée d'une heure au moins contre rémunération ou en vue d'un bénéfice, ainsi que celles qui ne travaillaient pas, mais occupaient un emploi dont elles étaient temporairement absentes.

L'objectif est ambitieux en période d'augmentation de la population d'âge actif, comme c'est le cas actuellement en Belgique. Des emplois en nombre doivent être créés pour maintenir le taux d'emploi. Pour la Wallonie et Bruxelles, atteindre l'objectif retenu par la Belgique (73,2%) représente, à population d'âge actif constant, la création nette respectivement de 230.000 et de 105.000 emplois d'ici 2020.

Si la Wallonie et Bruxelles ont un taux d'emploi relativement faible, la situation de l'emploi intérieur de ces régions est très différente. De nombreux emplois sont localisés à Bruxelles ; mais les résidents de Bruxelles ont un faible accès à l'emploi. En Wallonie, l'emploi à l'intérieur de la région est relativement faible, mais les navettes vers Bruxelles et les régions voisines permettent aux résidents wallons d'occuper plus d'emplois qu'il n'y en a dans leur région.

Les objectifs actuels en matière d'emplois, essentiellement quantitatifs, pourraient être complétés ou modulés par des éléments plus qualitatifs.

L'appariement entre employeurs potentiels et demandeurs d'emploi

La coexistence d'un chômage de masse avec des tensions sur certains segments du marché du travail pose régulièrement question, alors qu'une grande partie de la politique régionale de l'emploi vise la formation, l'insertion, la remise à l'emploi des personnes qui en sont privées.

Les employeurs, d'une part, expriment régulièrement des difficultés de recrutement et s'attendent à ce que ces difficultés s'amplifient dans les années à venir. À titre d'exemple, une enquête de l'Union wallonne des entreprises indique que 22% des entreprises qui embauchent rencontrent beaucoup de difficultés à recruter, 25% des difficultés moyennes. Une autre enquête réalisée par Idea Consult auprès de responsables de recrutements indique que 18% s'attendent à beaucoup plus de difficultés à l'avenir qu'aujourd'hui pour pourvoir aux emplois disponibles, 36% s'attendent à rencontrer plus de difficultés.

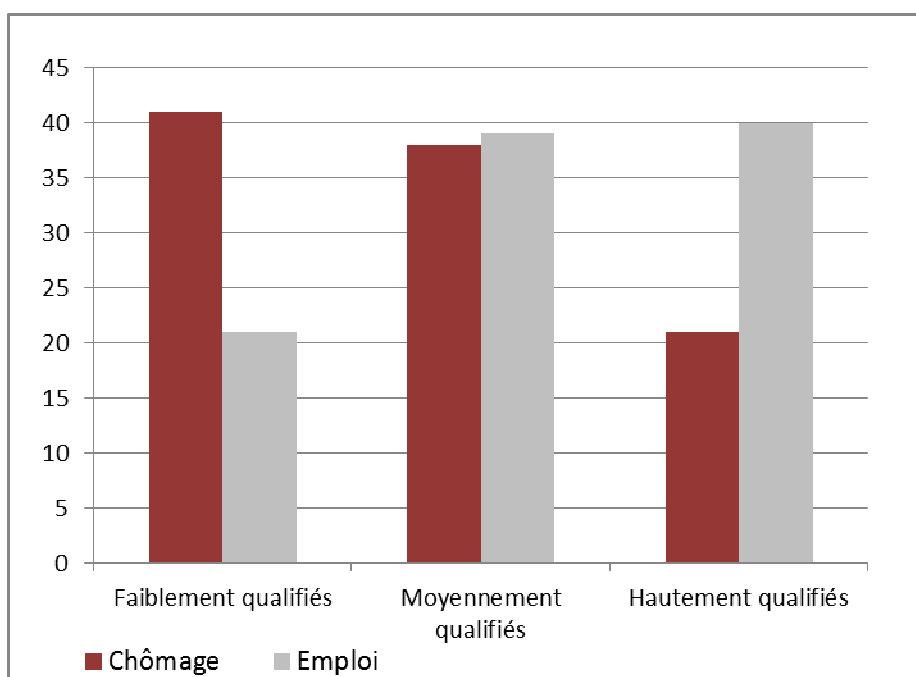
Les personnes à la recherche d'un emploi, d'autre part, s'expriment régulièrement en ces termes : « Aujourd'hui, en Wallonie, il y a un emploi disponible pour 32 demandeurs. Autant chercher une aiguille dans une botte de foin » ou « Envoyer des CV par ballon, c'est un peu comme les envoyer par la poste aux employeurs. Plus de 70% ne répondent pas aux demandes d'emploi ».

Les difficultés de rencontre entre les offres et les demandes d'emploi peuvent avoir de multiples origines, internes au marché du travail, comme la diffusion insuffisante de l'information, ou externes à celui-ci, comme des changements technologiques ou des cycles conjoncturels.

Un élément explicatif important est le décalage entre la qualification des personnes qui recherchent un emploi et la qualification des personnes ayant un emploi, qui reflète globalement la qualification demandée par les employeurs. Environ 80% des personnes sans emploi en Belgique ont une qualification faible (maximum 1^{er} degré du secondaire) ou moyenne (secondaire). Par contre, 80% de l'emploi est assuré par des personnes ayant une qualification haute (enseignement supérieur) ou

moyenne. Même si une forme de surqualification est présente, les nouveaux emplois ont tendance à demander des qualifications plus pointues que ceux qui sont supprimés. En outre, pour l'ensemble des qualifications, les orientations techniques, technologiques et scientifiques sont relativement moins présentes auprès des demandeurs d'emploi par rapport aux besoins des employeurs potentiels.

Ventilation du chômage et de l'emploi par niveau de qualification en Belgique (2010)



Source : BNB

Le Forem a mené plusieurs études sectorielles sur le sujet (Jobfocus), qui permettent d'envisager des pistes de solutions en termes, par exemple, d'enseignement et de formation, de conditions de travail, d'image des métiers...

En outre, le chômage en Wallonie a tendance à être nettement plus important dans les bassins industriels de la Sambre et de la Meuse. Il y a, aussi, une forte différence de taux d'emploi tout le long de la frontière linguistique, avec des taux significativement plus élevés en Flandre qu'en Wallonie ou à Bruxelles.

Il est utile d'actualiser régulièrement ces études et d'examiner le suivi qui a été réservé aux pistes proposées pour améliorer la situation.

Le marché du travail et le transfert de compétences

L'accord institutionnel pour la sixième réforme de l'État prévoit le transfert d'un certain nombre de compétences liées au marché du travail pour un montant global évalué à 4,3 milliards d'euros pour 2011. Les règles relevant du droit du travail et de la sécurité sociale restent fédérales, de même que les dispositifs de concertation sociale. Pour les régions, les transferts en matière du marché du travail représentent environ un doublement de leurs leviers d'action par rapport à la situation actuelle.

Les matières transférées :

- Contrôle de la disponibilité des chômeurs et sanctions.
- Réduction des cotisations sociales « groupes cibles » et « secteurs spécifiques ».
- Activation des allocations de chômage.
- Droits de tirage et réductions de cotisations liés aux programmes de remise au travail de chômeurs.
- Titres-services.
- Fonds de l'expérience professionnelle.
- Agences locales pour l'emploi.
- Mise au travail des bénéficiaires du droit à l'intégration sociale (art. 60 et 61).
- Reclassement (remboursement des frais et sanction).
- Congé-éducation payé.
- Apprentissage industriel (transfert aux Communautés).
- Interruption de carrière dans le secteur public.
- Migration économique.
- Bonus de stage et de démarrage.
- Économie sociale.
- Conventions de premier emploi (projets globaux).
- Travail intérimaire (secteur public, trajets de mise au travail).

L'accord institutionnel prévoit notamment le transfert aux régions des politiques concernant les groupes cibles. Celles-ci s'exercent au travers de deux instruments : les réductions de cotisations sociales patronales et l'activation des allocations de chômage.

Les réductions de cotisations patronales « groupes cibles » concernent essentiellement les travailleurs âgés, les jeunes travailleurs, les personnes sans emploi (de-

mandeurs d'emploi de longue durée, programme de transition professionnelle, économie sociale d'insertion ou SINE, travailleurs licenciés suite à une restructuration). L'employeur qui engage un travailleur faisant partie d'un des groupes cibles ou maintient à l'emploi des travailleurs âgés, bénéficie d'une réduction de cotisations sociales. Les premiers engagements et la réorganisation du temps de travail figurent actuellement dans ce type de réductions, mais ne font pas l'objet d'un transfert aux régions. Globalement, le budget concerné est de l'ordre de 700 millions d'euros, la part wallonne de ces réductions s'élève à 32,2% sur base du domicile du travailleur ou 27,3% sur base du siège principal de l'entreprise. Les parts bruxelloises sont respectivement de 9% et 20%.

L'accord institutionnel prévoit également la régionalisation de l'activation des allocations de chômage « groupes cibles ». Ces mesures d'activation recouvrent différentes formes d'intervention (maintien des allocations de chômage, prise en charge d'une partie du salaire net sous forme d'allocation de travail, allocation forfaitaire mensuelle complémentaire aux revenus, etc.), permettant à l'allocataire d'accéder au marché du travail ou de poursuivre une formation. La synthèse budgétaire des transferts reprend les mesures d'activation ciblées sur les jeunes chômeurs, sur les chômeurs âgés, sur les chômeurs de longue durée et les compléments de garde d'enfants, ainsi que, partiellement, les mesures d'activation ciblées sur la formation professionnelle des chômeurs, pour un montant total de 541,4 millions d'euros.

D'autres mesures d'activation ne sont pas reprises dans les politiques transférées, comme les mesures ciblées sur les chômeurs qui s'engagent à l'étranger, sur l'encouragement de chômeurs à s'installer comme indépendant ou encore sur les chômeurs reprenant des études.

Par ailleurs, l'accord institutionnel prévoit un mécanisme de responsabilisation adapté pour les dispenses au critère de disponibilité sur le marché du travail, afin de reprendre des études ou suivre une formation professionnelle. Les régions pourront déterminer de manière autonome quelles études et formations professionnelles un chômeur indemnisé peut reprendre en conservant le bénéfice de ses allocations et, après avis conforme du fédéral, quel type de chômeur peut bénéficier de cette mesure. Une enveloppe fédérale sera définie par région, les régions étant financièrement responsables en cas de dépassement de cette enveloppe.

Pour les réductions de cotisations sociales « groupes cibles » et l'activation des allocations de chômage transférées, les régions reçoivent la pleine autonomie pour ce qui est de l'utilisation des budgets. Les régions pourront modifier les publics concernés, les montants ou les durées des aides, dépasser les budgets transférés en finançant la différence avec leurs moyens propres. Elles pourraient décider, le cas échéant, d'affecter le budget transféré à d'autres mesures en lien avec l'emploi. Si les régions souhaitent utiliser ces dispositifs, la gestion administrative restera assurée par les organismes de la sécurité sociale, l'ONSS en ce qui concerne les réduc-

tions de cotisations, et l'ONEM en ce qui concerne l'activation des allocations de chômage.

L'autorité fédérale n'instaurera plus de nouveaux « groupes cibles » après le transfert, mais conservera une latitude de décision sur les mesures relatives au coût salarial qui demeurent de sa compétence.

Toutefois, pour la Wallonie, les contraintes budgétaires seront telles que des choix devront être posés concernant l'utilisation de l'enveloppe « emploi-marché du travail ». En effet, l'utilisation actuelle des mesures, transférées au bénéfice de la Wallonie, est globalement plus élevée que le financement qui va résulter du transfert. L'écart est de l'ordre de 20% ou 300 millions d'euros. Il sera compensé dans un premier temps par le mécanisme de transition, mais disparaîtra progressivement à partir de la 10^e année.

Les politiques de l'emploi menées jusqu'à présent en Wallonie ainsi qu'à Bruxelles concernent surtout la création d'emplois dans les secteurs publics ou non marchands, au travers des programmes APE et ACS, la formation, l'insertion au travers des services publics de l'emploi et de la formation (Le Forem, Actiris, Bruxelles Formation, l'Ifapme) et leurs partenaires ainsi que l'économie sociale d'insertion. Les politiques d'emploi à l'attention du secteur privé sont jusqu'à présent restées modestes au plan régional.

Une analyse de l'articulation avec l'ensemble des mesures régionales existantes s'imposera, notamment dans une optique de rationalisation. Il s'agit aussi d'évaluer les mesures transférées par la 6^e réforme de l'État, pour privilégier celles qui sont les plus efficaces.

En synthèse

Les politiques de l'emploi sont mises en place en fonction d'un ou plusieurs objectifs. L'objectif principal est de faire augmenter le taux d'emploi jusque 73,2% en Belgique et 75% en Europe à l'horizon 2020. Cet objectif est essentiellement quantitatif.

La rencontre entre employeurs potentiels et demandeurs d'emploi est parfois difficile. Des progrès ont été accomplis concernant le diagnostic. La mise en œuvre et le suivi des pistes d'actions suggérées par les analyses requièrent des efforts complémentaires.

La 6^e réforme de l'État devrait augmenter considérablement les leviers d'actions des régions en matière d'emploi. Cependant, les moyens seront réduits à terme, d'où la nécessité de faire des choix, à baser dans la mesure du possible sur des évaluations.

Bibliographie

BNB. (2012). Inadéquations sur le marché du travail. *Revue économique*, septembre.

CESW. (2012). *Regards sur la Wallonie*.

Idea Consult, Federgon. (2012). *La politique de recrutement et de rétention des entreprises en Belgique*, mars.

Le Forem. (2012). *Marché de l'emploi, analyse*. Juin. *Détection des métiers et fonctions critiques en 2011*.

UWE. (2012). *Le point conjoncturel*. 21, octobre.

Des théories économiques aux politiques d'emploi

Béatrice VAN HAEPEREN¹

Un des problèmes majeurs de nos économies est celui de la persistance d'un taux de chômage élevé. Depuis les chocs pétroliers de 1974 et 1980, en effet, le taux de chômage a considérablement augmenté en Belgique, comme dans les pays européens : partant de 2,5% au début des années 1970, le taux de chômage a grimpé pour atteindre plus de 10% en 1985, et depuis, peine à descendre en-dessous de 10%. Phénomène d'offre, le premier choc pétrolier n'a pas été sans répercussion sur la demande agrégée, en raison notamment de la stérilisation des revenus pétroliers et du report de projets d'investissements (Drèze, 1995). Mais, si les chocs négatifs de demande agrégée peuvent expliquer la hausse du chômage, ils peuvent difficilement expliquer à eux seuls la persistance du chômage.

Manifestement, les forces de rappel qui devraient rééquilibrer les marchés n'agissent pas. Cherchant à comprendre et expliquer les déséquilibres persistants sur le marché du travail, des économistes ont observé à la loupe ce marché et apporté des éclairages diversifiés et complémentaires sur son fonctionnement. Enracinées dans les réalités de terrain, de nouvelles approches explicatives fondent des diagnostics plus précis des causes du chômage et orientent les politiques du marché du travail.

Notre objectif sera ici de mettre en évidence quelques contributions qui ont fait progresser notre connaissance du marché du travail et de montrer la filiation entre approches théoriques du chômage et politiques du marché du travail. Nous procéderons en deux temps : la première partie sera consacrée aux principaux enseignements théoriques, la seconde à une catégorisation des politiques publiques fondée sur ces approches théoriques.

¹ Coordinatrice scientifique à l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), professeur à l'Institut des sciences du travail (UCL).

Enseignements théoriques

Dans cette section, nous évoquerons trois approches théoriques du chômage issues de travaux de recherche menés dans les années 1970-2000. Partant d'angles de vue différents, ces approches partagent l'objectif de donner des fondements microéconomiques à une lecture macroéconomique du chômage, en particulier du chômage structurel. De ces travaux, on peut tirer les enseignements suivants, que nous développons tour à tour : premièrement, plusieurs formes de chômage peuvent coexister ; deuxièmement, le déséquilibre du marché du travail n'est qu'un déterminant parmi d'autres du salaire ; troisièmement, les conditions de rencontre entre l'offre et la demande de travail ne sont pas toujours optimales.

Plusieurs formes de chômage peuvent coexister

Ce premier enseignement est tiré des travaux d'Edmond Malinvaud, publiés en 1980 sous le titre *Réexamen de la théorie du chômage*². Selon A. D'Autume,

« L'ampleur du propos et l'importance des enjeux ont fait de ce livre l'un des plus riches, et donc l'un des plus discutés, de ces dernières années, car l'entreprise d'Edmond Malinvaud vise tout à la fois à combler le fossé qui a trop longtemps séparé les analyses macroéconomiques et microéconomiques et à éclairer les politiques économiques en précisant leurs fondements et en déterminant les conditions théoriques de leur validité » (D'Autume, 1981).

La contribution de Malinvaud repose sur une hypothèse fondamentale : les salaires et les prix des biens réagissent peu aux fluctuations de l'offre et de la demande. La rigidité des prix et salaires au-dessus ou en-dessous des prix/salaires qui équilibreraient l'offre et la demande implique la persistance d'excédents d'offre (en cas de prix/salaires supérieurs aux prix/salaires d'équilibre) ou de demande (en cas de prix/salaires inférieurs aux prix/salaires d'équilibre). C'est pourquoi on parlera *d'Équilibres à prix fixes*. Combinant les états possibles du marché du travail et du marché des biens, Malinvaud distingue trois régimes : un régime de chômage keynésien, caractérisé par un excédent d'offre de biens et de travail ; un régime de chômage classique, caractérisé par un excédent de demande de biens et un excédent d'offre de travail, et un régime d'inflation réprimée où les demandes de biens et de travail sont excédentaires.

² Cet ouvrage avait été publié en anglais sous le titre « The theory of unemployment reconsidered », en 1977.

Alors que le chômage keynésien est lié à des chocs négatifs de demande – essoufflement de la demande –, le chômage classique est provoqué par des chocs d’offre négatifs, c’est-à-dire des hausses de coûts de production – hausse du prix des matières premières, hausse des salaires. Dans le régime de chômage keynésien, les entreprises font face à des contraintes de débouchés, alors que dans le régime de chômage classique, elles sont confrontées à des contraintes de rentabilité. Ces contraintes ne s’imposent pas uniformément à l’ensemble des entreprises : certaines entreprises peuvent subir des contraintes de rentabilité, pendant que d’autres ont des difficultés à écouler leur production. Il en résulte que chômage classique et chômage keynésien peuvent coexister : chaque micro-marché peut être dans l’une ou l’autre situation : contraint par la demande ou contraint par la rentabilité.

Ces deux formes de chômage appellent des remèdes différents : en cas de chômage keynésien, on fera appel aux politiques de stimulation de la demande, alors qu’en cas de chômage classique, on pourrait avoir recours à une politique de baisse des salaires.

Ce cadre d’analyse laissait une question en suspens : celle des causes de la rigidité des salaires. C’est sur ce point que se sont concentrées les recherches décrites dans le point suivant.

Le chômage : un déterminant du salaire parmi d’autres

Les économistes intéressés par cette question ont cherché des explications à la rigidité des salaires dans le comportement des agents ou dans les mécanismes institutionnels de détermination de salaires.

En ce qui concerne le comportement des agents, ces modèles considèrent que les travailleurs et les employeurs sont des acteurs dotés de pouvoir de négociation et de stratégie. Si les entreprises ne baissent pas les salaires alors que les chômeurs seraient prêts à travailler pour un salaire inférieur, c’est qu’elles ont des raisons. Quelles sont ces raisons ?

Plusieurs modèles théoriques fournissent des explications plausibles. Par exemple, les modèles *Insider-Outsider*³, ou les modèles de salaires d’efficience. Les modèles *Insider-Outsider* s’appuient sur l’hypothèse que les salaires sont négociés par les travailleurs en place. Après évaluation du risque de chômage, les travailleurs négocient un salaire le plus élevé possible, compatible avec leur maintien dans l’entreprise. Les intérêts des chômeurs ne sont pas considérés dans cette négociation : les chômeurs ont effectivement peu de pouvoir dans ce domaine, et ce pouvoir

³ Cette théorie a été développée notamment par Lindbeck, A. et Snower, D.J. (1989).

s'affaiblit au fur et à mesure que la durée du chômage augmente. Dans ces conditions, le taux de chômage a peu d'influence sur les salaires.

Dans les modèles de salaires d'efficience, c'est la stratégie des entreprises qui est mise en avant. Ces modèles sont fondés sur l'hypothèse qu'une hausse de salaire augmente le coût du travail, mais aussi sa productivité. Le salaire d'efficience résulte d'un arbitrage entre coût et productivité.

En offrant des salaires supérieurs aux salaires du marché, les employeurs poursuivent des objectifs internes d'efficience du travail. Différents motifs peuvent amener les entreprises à payer des salaires supérieurs aux salaires concurrentiels. Lorsqu'elles ont des coûts de turnover importants, des salaires d'efficience dissuaderont les travailleurs de chercher un emploi dans une autre entreprise. Les salaires d'efficience seront aussi utilisés pour encourager la productivité des travailleurs lorsque les coûts de contrôle de la productivité sont élevés : le risque, pour un travailleur surpris en train de paresser, est d'être licencié et de recevoir un salaire inférieur⁴. Ces pratiques peuvent entraîner du chômage involontaire.

Quant aux mécanismes de détermination des salaires, les économistes introduisent dans leurs modèles le fait que les salaires sont articulés avec des dispositifs de protection sociale – salaire minimum ou législation sur les bas salaires, revenus de remplacement en cas de chômage – qui génèrent un écart croissant entre salaires et coûts de main-d'œuvre.

Trois économistes, Layard, Nickell et Jackman (1991), ont proposé un modèle permettant le passage de ces arguments microéconomiques à la détermination du chômage au niveau macroéconomique. Il s'agit d'un modèle de concurrence imparfaite, dans lequel le salaire et l'emploi sont le résultat de négociations entre travailleurs et employeurs ; d'où son nom : modèle WS/PS (*Wage Setting-Price Setting*, par opposition aux modèles de concurrence parfaite où les entreprises et les travailleurs sont *wage taking* et *price taking*).

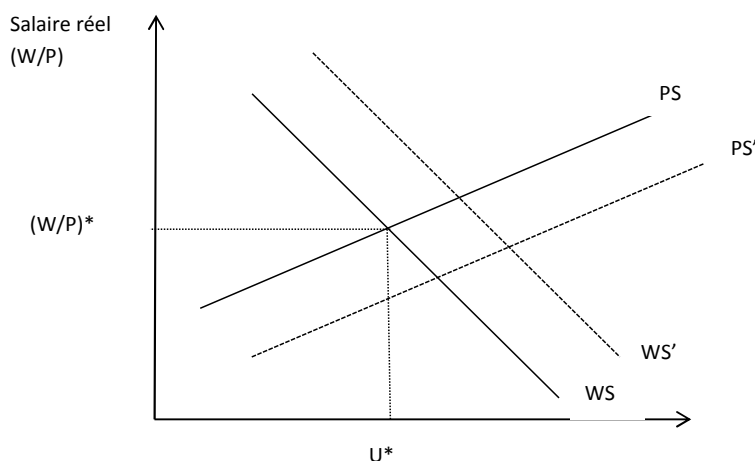
Les travailleurs fixent des objectifs en termes de salaire réel W/P et revendiquent des hausses de salaire nominal W en lien avec les hausses de prix anticipées. Leur pouvoir de négociation est lié au niveau du taux de chômage : lorsque le taux de chômage est élevé, leur pouvoir de négociation est faible, et inversement lorsque le taux de chômage est faible. Le comportement des travailleurs est représenté par la courbe WS dans l'espace salaire réel-chômage ; les salaires négociés diminuent lorsque le chômage augmente, d'où la pente de WS est négative. Les employeurs ont des objectifs en termes de marge bénéficiaire (écart entre P et W). La marge demandée par les entreprises est liée au niveau d'activité : elle augmente lorsque le niveau d'activité connaît une évolution favorable, et diminue en cas d'évolution défavorable. Comme le salaire W est fixé par la négociation collective, une marge impor-

⁴ Sur les salaires d'efficience, voir Shapiro et Stiglitz, (1984), Yellen (1986), Perrot (1992).

tante implique un prix élevé par rapport au salaire, d'où le salaire réel est faible. En revanche, une marge faible implique un prix bas, et un salaire réel élevé. La pente de PS, qui représente le comportement des entreprises, est donc positive. Comme le montre le graphique 1, le taux de chômage d'équilibre est déterminé par l'intersection de WS et PS.

L'intérêt de ce modèle est d'intégrer explicitement dans l'analyse l'impact de facteurs structurels susceptibles d'influencer le chômage de long terme. Plus précisément, la position de la courbe WS dépend de paramètres institutionnels : le niveau de salaire négocié croît avec le pouvoir de négociation des organisations syndicales, le salaire minimum, le montant des allocations de chômage⁵. Ce sont, in fine, les facteurs à l'origine de la hausse des salaires négociés, qui sont responsables de la hausse du chômage d'équilibre. Ceci est représenté sur le graphique 1 par le déplacement de la courbe WS en WS'. De la même manière, la position de la courbe PS dépend du taux de marge et des coûts autres que le salaire (prélèvements fiscaux, prix des matières premières). Une hausse du taux de marge ou une hausse des coûts non salariaux déplacent la courbe PS vers la droite et entraînent une hausse du chômage d'équilibre.

GRAPHIQUE 1. DETERMINATION DU CHOMAGE D'EQUILIBRE DANS UN MODELE WS-PS



⁵ Une hausse du montant des allocations de chômage entraîne une hausse du salaire de réserve, c'est-à-dire du salaire à partir duquel les travailleurs sont prêts à entrer sur le marché du travail.

L'appariement d'offres et de demandes de travail hétérogènes : un processus difficile

L'observation de taux de chômage diversifiés selon les régions, secteurs de production, âges et niveaux de qualification, d'une part, et de profondes modifications dans la nature des emplois créés, d'autre part, a, dès le début des années 1980, conduit à penser que le problème du chômage pouvait ne pas être seulement quantitatif, mais aussi qualitatif, c'est-à-dire lié à des divergences entre caractéristiques (sectorielles, de localisation, de qualification) des emplois offerts, et caractéristiques des demandeurs d'emploi.

Partant de ce constat, les modèles d'appariement introduits par Pissarides⁶ s'attachent à l'analyse des conditions de rencontre entre d'une part, l'offre de travail de travailleurs qui souhaitent trouver un emploi correspondant à leurs qualifications, et d'autre part, la demande de travail des entreprises qui souhaitent pourvoir des postes aux caractéristiques définies. Pour prendre la pleine mesure des problèmes d'emploi, ces analyses mettent l'accent non seulement sur les stocks d'emplois et de chômeurs, mais sur les flux d'entrée ou de sortie de l'emploi vers le chômage et du chômage vers l'emploi.

Dans sa *Théorie du chômage d'équilibre*, C. Pissarides (1990) montre que la montée et la persistance du chômage sont dues à des défaillances du processus d'appariement entre offre et demande de travail.

Soit une fonction d'appariement :

$$H_t = h(U_t, V_t, E_t)$$

où H_t représente les embauches au temps t , U_t , le nombre de chômeurs, V_t , le nombre de postes vacants et E_t , l'efficacité du processus d'appariement.

Cette fonction montre que le processus d'appariement comporte deux dimensions : une dimension purement quantitative – le nombre d'appariements réalisés par unité de temps dépend du nombre de postes vacants et de candidats à l'embauche –, et une dimension qualitative qui en détermine l'efficacité. Le nombre de postes vacants résulte d'un calcul économique mettant dans la balance le profit attendu et le coût d'un poste vacant. Le profit attendu d'un poste vacant dépend de variables macroéconomiques, comme le taux d'intérêt et la productivité, et du salaire réel. Une baisse du taux d'intérêt ou une hausse de la productivité augmentent le profit attendu et donc

⁶ Les modèles d'appariement ont valu à P. Diamond, D. Mortensen et C. Pissarides le Prix Nobel 2010.

le nombre de postes vacants. Comme dans le modèle WS-PS, le salaire réel est négocié : une hausse du pouvoir de négociation des travailleurs élève le salaire négocié et réduit la profitabilité d'un poste vacant ; en conséquence, le nombre de postes vacants diminue. Notons enfin que les chômeurs évaluent les emplois proposés au regard de leur situation actuelle ; ils n'accepteront un emploi que si celui-ci leur offre un salaire supérieur à leur salaire de réserve.

Sous l'angle de l'efficacité, sont visées les stratégies de recrutement des employeurs, les stratégies de recherche d'emploi des chômeurs, ainsi que la correspondance entre les caractéristiques des postes à pourvoir et les profils des candidats. Le processus d'appariement sera d'autant plus efficace que les employeurs décrivent objectivement les compétences nécessaires pour occuper les postes et que les travailleurs recherchent activement un emploi. L'information occupe une place centrale dans ce processus : une information de qualité sur les postes et les candidats et une diffusion correctement ciblée de cette information vont faciliter les contacts entre postes vacants et candidats, et donc le nombre d'appariements réalisés. C'est ici qu'interviennent les services publics de l'emploi dans leur rôle d'intermédiation entre offreurs et demandeurs de travail⁷. En ce qui concerne l'adéquation postes-travailleurs, les modèles d'appariement nous apprennent que des postes restent non pourvus parce que les entreprises ne trouvent pas de candidats possédant les qualifications requises pour ces postes. Les travaux empiriques ont notamment montré que les entreprises recherchaient des travailleurs qualifiés, alors que la majorité des demandeurs d'emploi étaient peu qualifiés⁸. Ce « mismatch » de qualification explique à la fois la persistance du chômage des peu qualifiés et des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs.

Les modèles d'appariement offrent le cadre de référence le plus complet pour appréhender le phénomène du chômage dans sa complexité : ils intègrent en effet les déterminants macroéconomiques de la demande de travail, les comportements stratégiques des entreprises et des travailleurs, les facteurs institutionnels inhérents au marché du travail ainsi que les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité du processus de rencontre entre des offres et demandes de travail hétérogènes.

Les politiques publiques

Des enseignements théoriques que nous venons de présenter, il se dégage que de nombreux leviers d'action peuvent être utilisés pour accroître l'emploi et diminuer

⁷ Pour plus de détails, voir par exemple B. Van Haepelen (1998, 2001).

⁸ Voir par exemple, pour la Belgique : H. Sneessens et T. Shadman-Mehta (2002).

le chômage. Ces leviers d'action débordent du champ de la politique de l'emploi : certains leviers font partie de la politique macroéconomique, de la politique fiscale, de la politique sociale ou encore de la politique éducative. Dans le cadre de cette contribution, nous nous en tiendrons à la politique de l'emploi, en particulier à la politique active de l'emploi.

Des années 1980 à nos jours, l'amélioration de la connaissance des facteurs à l'origine du déséquilibre structurel du marché du travail a permis de proposer des interventions diversifiées et adaptées aux problèmes spécifiques rencontrés par les travailleurs, les chômeurs, les entreprises. La stratégie européenne pour l'emploi, officialisée par le traité d'Amsterdam de 1997, a donné une impulsion aux politiques d'emploi des États membres en même temps qu'elle en a fourni les grandes orientations⁹.

La stratégie européenne pour l'emploi est multidimensionnelle : elle vise la qualification de la main d'œuvre, l'employabilité, les comportements d'activité et la création d'emplois¹⁰ par le biais d'une panoplie d'instruments que les États-membres utilisent de manière variable, en fonction du type et de l'ampleur des problèmes identifiés. Les principaux instruments de la politique active de l'emploi se répartissent en six catégories : accompagnement et activation des demandeurs d'emploi, formation des demandeurs d'emploi et des travailleurs, subventions à la création d'emploi, création directe d'emploi par les pouvoirs publics, soutien financier des emplois occupés par des personnes qui ont des problèmes d'intégration, aides à la création de son propre emploi.

En Belgique, la gestion de ces mesures est répartie entre les entités régionales et fédérales en fonction de leurs compétences respectives : la création directe d'emploi, la formation professionnelle et l'accompagnement des chômeurs sont des compétences régionales, alors que les dépenses liées à l'activation des chômeurs et les réductions de cotisations sociales relèvent du niveau fédéral.

⁹ L'article 125 du Traité d'Amsterdam stipule que « Les États membres et la Communauté s'attachent à élaborer une stratégie coordonnée pour l'emploi et en particulier à promouvoir une main-d'œuvre qualifiée, formée et susceptible de s'adapter ainsi que des marchés du travail aptes à réagir rapidement à l'évolution de l'économie. »

¹⁰ Pour plus de détails, voir le site de la Commission européenne : Stratégie européenne pour l'emploi, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=fr>.

Tableau 1. Les politiques actives d'emploi en Région wallonne

	Millions €		Différentiel en % 2004-2008	Part des mesures en % de (6)		Part des mesures en % de (4) 2008
	2004	2008		2004	2008	
Politiques d'emploi (1)	589,4	712,3	20,9	66,0	57,7	71,9
Politiques de formation (2)	77,8	152,3	95,6	8,7	12,3	15,4
Politiques d'insertion et promotion de l'emploi (3)	58,1	126,5	117,6	6,5	10,2	12,8
Politiques actives (4) = (1+2+3)	725,3	991,1	36,6	81,2	80,3	100,0
Frais de fonctionnement (5)	167,9	243,8	45,2	18,8	19,7	
TOTAL (6)	893,3	1 234,9	38,2	100,0	100,0	

Source : Programmes justificatifs de 2004 à 2008, budget ajusté de la Région wallonne. Calculs : Cipriano et Van Haeperen, 2009.

Comme le montre le tableau 1, en Wallonie, la plus grande partie du budget consacré aux politiques actives du marché du travail est allouée aux politiques d'emploi (72% en 2008), viennent ensuite les politiques de formation (15%) et les politiques d'insertion (13%). Plus de 75% du budget dédié aux politiques d'emploi est absorbé par la création d'emplois subventionnés, essentiellement dans le secteur non-marchand (programme APE - Aide à la Promotion de l'emploi). En ce qui concerne la formation, on précisera que les mesures visent tant les travailleurs que les demandeurs d'emploi ; sous l'impulsion du Plan Marshall, le budget formation a connu une très nette progression. Enfin, 40% du budget insertion est absorbé par le plan d'accompagnement des chômeurs¹¹.

Au rang des politiques fédérales, on note diverses mesures d'allègement du coût du travail destinées aux entreprises du secteur privé, telles que les réductions structurelles de cotisations sociales ou les réductions de cotisations sociales ciblées sur les travailleurs peu qualifiés ou sur les emplois peu qualifiés, ainsi que des mesures visant à encourager la reprise d'une activité professionnelle, telles les réductions de cotisations personnelles (bonus à l'emploi) ou les mesures destinées aux chômeurs qui acceptent un emploi à temps partiel (travailleurs à temps partiel avec maintien des droits et allocation de garantie de revenu).

On le voit, la Wallonie dispose d'une panoplie complète d'instruments visant à stimuler la création d'emplois et à améliorer le fonctionnement du marché du travail. Au cours du temps, toutefois, les mesures se sont empilées, sans réelle évaluation ex ante ni ex post. À l'aube de la régionalisation de la politique de l'emploi, il conviendrait de réévaluer les problèmes du marché du travail en Wallonie et d'évaluer

¹¹ Pour plus de détails, voir Cipriano et Van Haeperen (2009).

l'efficacité des mesures existantes, de manière à utiliser de manière optimale les marges d'autonomie qui seront autorisées par la régionalisation.

Bibliographie

- Bénassy-Quéré et al. (2009). *Politique économique*, chapitre 8 : Politiques de l'emploi. Bruxelles : De Boeck.
- D'Autume, A. (1981). Notes bibliographiques : E. Malinvaud - Réexamen de la théorie du chômage. *Revue économique*, 32(6), 1196-1199.
- Cipriano, S. & Van Haepere, B. (2009). Politiques actives de l'emploi en Région wallonne : que nous enseigne l'évolution des budgets publics ? *Brèves IWEPS*.
- Drèze, J. (1995). *Pour l'emploi, la croissance et l'Europe*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Gautié, J. & L'Horty, Y. (2007). Emploi et chômage. In J.-P. Deléage et al. (Eds). *Croissance, emploi et développement*. Paris : La Découverte.
- Layard, R., Nickell, S. & Jackman, R. (1991). *Unemployment. Macroeconomic performance and the labour market*. Oxford University Press.
- Lindbeck, A. & Snower, D.J. (1989). *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Cambridge, Mass : MIT Press.
- Malinvaud, E. (1980). *Réexamen de la théorie du chômage*. Paris : Calmann-Lévy.
- Perrot, A. (1992). *Les nouvelles théories du marché du travail*. Paris : La Découverte.
- Pissarides, C. A. (1990). *Equilibrium unemployment theory*. Oxford Blackwell.
- Shapiro, C. & Stiglitz, J. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *American Economic Review*, 74, June.
- Sneessens, H. & Shadman-Mehta, F. (2002). Réflexions sur la persistance du chômage en Wallonie et en Flandre. In D. de la Croix et al. (Eds), *Capital humain et dualisme sur le marché du travail*. Bruxelles : De Boeck.
- Van Haepere, B. (1998). *Le chômage et sa persistance en Belgique, 1970-1993. Tentative d'explication et évaluation de certaines mesures en faveur du marché du travail*. Etude spéciale, Note du Service d'analyse économique, IRES - UCL, septembre

- Van Haeperen, B. (2001). Pénuries de main-d'œuvre et autres tensions sur le marché du travail. Quelques balises théoriques. *Discussion Paper 0104*, IWEPS.
- Yellen, J. L. (1984). Efficiency Wage Models of Unemployment. *American Economic Review*, 74, March.

Et si on évaluait les politiques d'emploi au regard de leurs effets sur la santé mentale des chômeurs ? Une analyse psychosociale

David BOURGUIGNON¹

Ginette HERMAN²

Dans le texte introductif de cet atelier, Luc Simar rappelle que Bruxelles et la Wallonie affichent depuis plusieurs décennies des taux d'emploi relativement faibles au regard de la moyenne des pays de l'Union européenne et de la Flandre. Pour lutter contre le chômage, les pouvoirs publics belges ont déployé des politiques destinées à faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi. Depuis 1994, sous l'impulsion de l'OCDE, ces politiques ont inclus une composante appelée « activation » impliquant, de la part des chômeurs, la participation à des programmes de formation, à des stages et des démarches de recherche d'emploi. Si jusqu'en 2004, la réalisation de ces activités restait volontaire, à partir de cette date, elles ont revêtu un caractère obligatoire (mis sous forme contractuelle) et entraîné la possibilité d'une sanction dans certaines circonstances. Quels sont les effets de ces mesures et, en particulier le rôle joué par leur caractère coercitif ? Généralement, cette question est traitée sur le plan de l'insertion professionnelle (voir notamment Cockx, Defourny, Dejemeppe & Van der Linden, 2007 ; Cockx, Dejemeppe & Van der Linden, 2011). Mais une autre question mérite d'être posée. De telles mesures assurent-elles un niveau de santé mentale suffisant pour garder opérationnelles non seulement les activités de recherche d'emploi, mais également l'intégration sociale ? Dans cet article, c'est cette dernière question qui sera traitée. Mais avant cela, il importe de préciser les liens qui existent entre le chômage et la santé mentale. Cet aspect a été particulièrement examiné dans le champ de la psychologie sociale.

¹ Professeur à l'Université de Lorraine (France) et à la Faculté ouverte de politique économique et sociale (UCL).

² Attachée au Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société et professeur à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation et à la Faculté ouverte de politique économique et sociale (UCL).

Chômage et santé mentale : un regard psychosocial

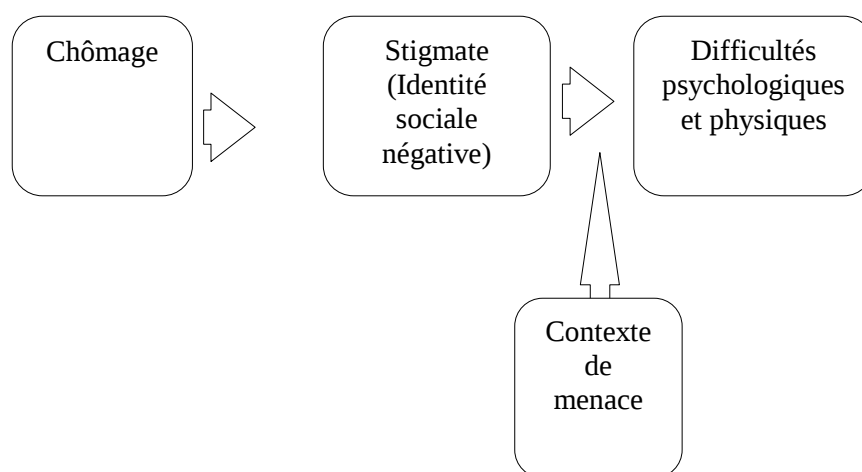
Depuis une trentaine d'années, de nombreuses recherches ont mis en évidence des liens étroits entre le chômage et la santé mentale. Récemment, des méta-analyses (McKee-Ryan, Song, Wanberg et Kinicki, 2005 ; Paul et Moser, 2009) ont tenté de déterminer la direction de la causalité entre ces deux variables. Est-ce le mal-être des individus qui explique le licenciement et entrave la recherche et l'accès à l'emploi (hypothèse dite de sélection) ou est-ce plutôt le licenciement et la situation de chômage qui sont à la source de difficultés psychologiques (hypothèse dite d'exposition) ? La direction de la causalité n'est pas une question de pure forme, car, au-delà de la compréhension de certains mécanismes psychosociaux, elle est susceptible de fournir des indications relatives à la mise en place de politiques de lutte contre le chômage. En premier lieu, les résultats de ces travaux ont mis en évidence la bi-directionnalité : les deux hypothèses sont confirmées. Mais ils ont surtout montré le fait que le poids de l'hypothèse d'exposition dépasse largement celui de l'hypothèse de sélection, signifiant par là que le pouvoir explicatif de la première est largement supérieur à celui de la seconde. En d'autres mots, bien plus qu'être une cause du non-emploi, le déficit en santé mentale en est une conséquence directe. Le chômage a donc un effet délétère sur la santé (pour une synthèse de ces travaux, voir Herman, 2007a).

Pour expliquer la puissance délétère des effets du chômage, les approches théoriques qui sont généralement proposées épinglent à la fois le contexte de privation généralisé (privation financière et psychologique) dans lequel se trouve plongé l'individu au chômage et la difficulté à laquelle il est confronté dès lors qu'il s'agit de mettre en place les formes de résilience adéquates pour se reconstruire une santé mentale (Bourguignon et Herman, 2005). Ce type d'analyse considère le chômage comme un événement surtout individuel ; il néglige dès lors une part importante de la problématique, celle qui concerne la manière dont la société, dans son ensemble, perçoit les chômeurs, juge les raisons de leur privation d'emploi et évalue leurs efforts de réintégration professionnelle.

Depuis les travaux de Goffman (1963), on sait combien le regard d'autrui, s'il est négatif, est source de discrédit et entraîne la marginalisation de celui qui en est la victime. Pour qualifier cette situation, Goffman a mobilisé le terme de « stigmatisation ». Dans cette perspective, les effets du chômage seraient moins le résultat de processus individuels que la conséquence des images que la société s'est construite à propos des chômeurs : ceux-ci, dans la mesure où ils intériorisent la stigmatisation portée à leur égard, risquent d'être amenés à modifier la manière dont ils analysent eux-mêmes le contexte socioéconomique, dont ils évaluent la place qu'ils occupent au sein de la société ou dont ils entrevoient des possibilités d'action. Plus précisément, cette stigmatisation induit le développement d'une identité sociale négative, entame la confiance qu'un individu peut avoir en lui-même et l'enferme dans une

impasse sur le plan personnel, social et professionnel (Bourguignon et Herman, 2005). Ce phénomène est d'autant plus accentué que la personne se sent, d'une manière ou d'une autre, immergée dans un contexte de menace résultant du stigmatisme auquel elle est associée (voir figure 1).

Figure 1. Explication des effets délétères du chômage dans une perspective psychosociale



Divers travaux empiriques en psychologie sociale ont mis en évidence le poids de ces mécanismes (Bourguignon, Desmette, Yzerbyt et Herman, 2007 ; Bourguignon et Herman, 2005). Ils ont montré que lorsque l'appartenance au groupe des chômeurs est rendue saillante, elle constitue une menace et altère plusieurs aspects du fonctionnement de la personne. Non seulement cette appartenance porte atteinte à ses performances cognitives et à ses apprentissages, mais elle freine également sa capacité à prendre des initiatives, à être proactive tant dans son insertion sociale que professionnelle. En d'autres termes, elle met la personne en difficulté dès lors qu'il s'agit, pour elle, de démontrer ses compétences sur le plan intellectuel. De plus, elle intervient sur la recherche d'emploi en réduisant son intention de s'investir dans différentes démarches (par exemple, en diminuant le nombre d'envois de CV, de rencontres avec des employeurs, de contacts avec les agences d'intérim...). Enfin, elle amoindrit la qualité des attitudes favorables au travail (Herman, Bourguignon, Stinglhamber & Jourdan, 2007c). C'est donc toute la sphère professionnelle qui se

trouve atteinte. Ces différents éléments conduisent à penser que, sur le plan du fonctionnement psychosocial, la part de la responsabilité individuelle dans la situation de chômage est limitée. En effet, ils laissent supposer que l'absence de dynamisme, dont le reproche est souvent adressé au chômeur, est en fait une des conséquences du chômage et de la stigmatisation qu'elle produit. Ce phénomène est par ailleurs accentué, lorsque de manière répétée, les efforts de recherche d'emploi se sont soldés par des fins de non-recevoir ou par des refus explicites (Bourguignon et Herman, 2007).

Politiques actives d'emploi et santé mentale

Les éléments qui viennent d'être exposés suggèrent que pour lutter contre la dégradation de la santé mentale des chômeurs, les dispositifs d'insertion professionnelle devraient contribuer au développement d'une identité sociale positive et s'inscrire dans un environnement qui ne se révèle pas menaçant. Qu'en est-il ?

Depuis 2004, existe en Belgique, à l'image de ce qui se passe dans d'autres pays de l'OCDE, un programme appelé « Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs » (PAS) (cf. Accord de coopération, 2004 ; Arrêté royal, 2004 ; Arrêté ministériel, 2004). Ce plan offre, sur base d'un bilan de la situation professionnelle du chômeur, un ensemble d'actions comprenant formations, stages, atelier de recherche active d'emploi... Il aboutit à la signature d'une convention d'accompagnement. Si le chômeur ne met pas cette dernière suffisamment en œuvre, il encourt une sanction limitée et temporaire. À ce stade, le chômeur doit à nouveau s'engager à mener les démarches prévues dans son plan d'action. Si, une nouvelle fois, ses efforts sont considérés comme insuffisants, il peut être exclu du bénéfice des allocations. L'idée sous-jacente est que la menace de sanction constituerait un incitant à la recherche d'emploi et donc à l'embauche. Ce plan conjugue donc deux dimensions, l'une centrée sur l'aide et les services qui sont proposés au chômeur, l'autre sur le contrôle des démarches effectivement opérées par ce dernier. Alors que la première dimension contribuerait à mettre en place un contexte rassurant, la seconde pourrait susciter un environnement de menace susceptible de nuire à la santé mentale.

Jusqu'ici, très rares sont les études qui ont évalué les politiques actives d'emploi au regard de la santé mentale. Or on sait que celle-ci intervient non seulement dans la persistance des activités de recherche d'emploi, mais aussi dans la possibilité des individus de jouer un rôle actif dans toutes les sphères de vie (vie politique, familiale, associative...). Les quelques études qui existent en la matière ont été réalisées en Europe du Nord, mais elles ne débouchent pas sur des conclusions probantes étant donné les difficultés méthodologiques afférentes (Breidahl et Clement, 2010).

Pour pallier cette carence, nous avons réalisé en Région wallonne, entre 2007 et 2010, une série d'études destinées à analyser les effets de dispositifs d'insertion professionnelle. Toutes visent les mêmes objectifs, mais elles les mettent en œuvre au travers de deux procédures de recherche à la fois différentes et complémentaires.

Étude 1. Quelles relations entre dispositif d'insertion et santé mentale ?

La première étude s'attache à deux questions (Bourguignon, Herman, Liénard & Lekoeuche, 2009). La menace de sanction véhiculée par le PAS constitue-t-elle un incitant à la volonté des chômeurs de (re)trouver un emploi ? Quel rôle joue-t-elle sur leur santé mentale ? Pour répondre à ces questions, nous avons comparé deux dispositifs. Le premier est le PAS et le second le « Contrat crédit d'insertion » (CCI)³. Ce dernier partage avec le PAS plusieurs aspects (le chômeur reçoit un soutien et s'engage, par la signature d'une convention, à se former, rechercher un emploi), mais en diffère par le fait qu'en cas de non-respect du contrat, aucune sanction n'est prévue. Il faut noter que la majorité des personnes ayant signé la convention CCI a également signé la convention PAS, ce qui les place dans une situation de pression maximale. L'étude que nous avons effectuée compare donc, sur les mêmes variables, le PAS au CCI. Toutefois, dans cette procédure, un écueil subsiste. Il est possible que les effets de ces deux dispositifs ne diffèrent pas entre eux, mais se singularisent par rapport à une situation caractérisée par l'absence de toute participation à un dispositif d'insertion. C'est pourquoi nous avons adjoint à l'étude un troisième groupe de chômeurs (dit « contrôle ») qui n'a pris part ni au PAS, ni au CCI.

À partir d'une enquête réalisée par questionnaire auprès de 604 chômeurs, cette recherche met en exergue deux éléments. Le premier porte sur la motivation à entamer ou poursuivre des démarches de recherche d'emploi. Les résultats obtenus sont en fait contraires au postulat sous-tendu par les politiques publiques actuelles selon lesquelles la menace de sanction constitue un incitant à la volonté d'insertion professionnelle. En fait, ce sont les chômeurs CCI qui manifestent la plus grande motivation à rechercher du travail.

Le second élément concerne la santé mentale. On a vu plus haut que la privation d'emploi entraîne une baisse de la santé mentale. La recherche d'emploi est-elle dès lors un moyen de la préserver ? Les résultats ne confirment pas cette hypothèse : les chômeurs du groupe CCI qui manifestent la plus grande motivation à chercher du

³ Sur le plan institutionnel, le contrat crédit insertion relève uniquement de l'autorité de la Région wallonne et est géré par le FOREM. Il s'adressait en 2006-2007 à tous les chômeurs de Wallonie, mais il est prioritairement proposé aux personnes les plus précarisées et les plus éloignées du marché de l'emploi (Droits fondamentaux et Forem, 2006).

travail ressentent plus de honte et de culpabilité et montrent un niveau de bien-être inférieur à celui des deux autres groupes. Cette observation est confirmée par diverses études (Paul et Moser, 2009). Contrairement à d'autres stratégies (comme déménager vers une zone plus riche en emplois disponibles, suivre une formation professionnelle, s'investir dans la vie associative, minimiser la place du travail dans notre société, dévaloriser son emploi précédent), la recherche d'emploi est négativement associée au bien-être.

Ces deux éléments suggèrent donc que si l'association du soutien et de la menace induit une motivation à chercher du travail, le prix à payer sur le plan personnel est considérable. En d'autres mots, être la cible de messages qui présentent le chômage comme le résultat d'efforts insuffisants, voire comme une faute morale, semble accentuer des sentiments de honte et de culpabilité, ce qui pousse les personnes sans emploi à vouloir rechercher du travail (probablement pour ne plus paraître amoral ou anormal), mais altère le bien-être.

Études 2 et 3. Comment sanction et soutien agissent sur la santé mentale ?

Étant corrélative, la recherche qui vient d'être brièvement décrite ne fournit pas d'indication quant à la nature du lien entre le PAS et la santé mentale ou l'insertion. De plus, elle n'est pas à même de dissocier les effets de l'aide de ceux de la menace. Les deux recherches suivantes tentent de pallier ces limites. Elles mettent en place une méthode dite expérimentale. Plutôt que de comparer un dispositif qui inclut une menace de sanction à un autre qui n'en comporte pas, comme ce fut le cas pour la recherche exposée plus haut, nous avons ici construit nous-mêmes une situation mettant en exergue soit l'apport d'un soutien, soit la menace d'une sanction⁴.

La première de ces recherches a été réalisée dans la région montoise en partenariat avec le FOREM Conseil de Mons (Bourguignon et al, 2009 ; Lekoeuche, 2008). Concrètement, 67 chômeurs qui avaient signé le PAS ont accepté de participer à la recherche. Au cours d'une séance d'information, ils ont été répartis aléatoirement en trois groupes. Dans le premier groupe, une chercheuse leur a brièvement rappelé que le PAS comportait, de manière prioritaire, un caractère d'aide et de soutien destiné à faciliter leur insertion professionnelle (condition « soutien ») ; dans le deuxième, elle a évoqué l'aspect contrôle du PAS au sens où ce dernier pouvait, dans certaines circonstances, déboucher sur un avertissement et une sanction (condition « sanc-

⁴ Cette méthode, dans la mesure où elle garde constantes toutes les dimensions de la situation, sauf celle qui est volontairement manipulée, fournit une indication fiable quant aux effets réels de la dimension manipulée. Notons toutefois que cette procédure pêche par son caractère artificiel, lié à la mise en place de la manipulation.

tion ») ; enfin, dans le dernier, elle n'a rien évoqué de ce dispositif (condition « contrôle »). L'objectif est d'étudier l'effet de ces différentes conditions sur la volonté d'insertion professionnelle et sur la santé mentale des chômeurs et en particulier, d'analyser le rôle joué par les conditions « sanction » et « aide ».

Contrairement à nos attentes, les deux conditions « sanction » et « soutien » n'ont généralement pas conduit à des effets contrastés, ni en termes d'insertion professionnelle ni en termes de bien-être. Les chômeurs n'ont pas manifesté de réactions différenciées en fonction du fait qu'on leur avait rappelé le caractère aidant ou sanctionnant du PAS. En quelque sorte, le fait d'évoquer l'un ou l'autre de ces aspects indiffère ; il rappelle simplement aux chômeurs qu'ils participent au PAS. Étant donné ce résultat, la suite des analyses portera, à titre exploratoire, sur une comparaison entre une condition « PAS » (regroupant les conditions « soutien » et « sanction ») et la condition « contrôle » telle que décrite plus haut.

Cette fois, les analyses fournissent des résultats statistiquement significatifs. En ce qui concerne le vécu des chômeurs, les participants de la condition « PAS » ressentent davantage de contrôle et de menace que ceux de la condition « contrôle ». De plus, ils ne perçoivent pas que le dispositif, tel quel, leur apporte une aide particulière. Ces résultats suggèrent que, d'une manière globale, le PAS est plutôt perçu comme un instrument de sanction que comme un outil de soutien. Il n'est dès lors guère étonnant de constater que, comparée à la condition « contrôle », la condition « PAS » entraîne plus de honte et de culpabilité, émotions qui affectent négativement l'estime de soi des chômeurs.

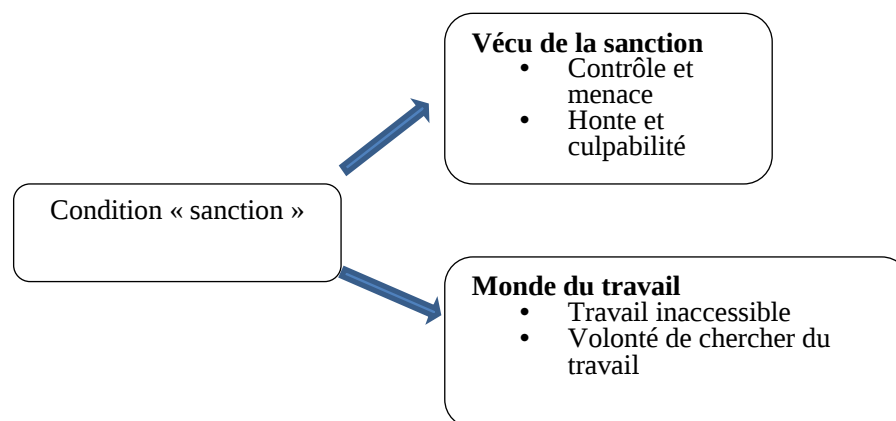
Concernant le monde du travail, les résultats indiquent que, comparé à la condition « contrôle », le rappel des missions du PAS renforce le fait que décrocher un emploi est perçu comme plus inaccessible. Dans un tel contexte, trouver du travail se révèle donc une mission dont la difficulté a été renforcée. Malgré cela, les participants de la condition « PAS » signifient davantage leur bonne volonté à candidater à un emploi que ceux de la condition « contrôle ».

La seconde des études expérimentales a été réalisée en collaboration avec des associations d'insertion socioprofessionnelle auprès de 58 chômeurs (Bourguignon, Herman, Liénard & Docq, 2012 ; Docq, 2009). La même procédure a été suivie que précédemment, à ceci près que les explications relatives à la mission « soutien » et à la mission « sanction » du PAS ont été clarifiées. La condition « contrôle », quant à elle, est restée inchangée. Cette fois-ci, les messages concernant le soutien versus la sanction ont été clairement compris par les chômeurs, ce qui a donné lieu à divers résultats significatifs.

En premier lieu, si les participants à qui avait été rappelée l'une ou l'autre mission du PAS éprouvent une désapprobation morale plus lourde que ceux de la condition « contrôle », pour ceux qui spécifiquement étaient dans la condition « sanction » ce sentiment de menace est généralisé : il porte sur les moyens matériels, mais aussi sur l'appartenance à la société ; de plus, il donne l'impression d'être sous surveillance.

En deuxième lieu, ces mêmes participants éprouvent, plus que les autres, des sentiments de culpabilité, de honte, voire d'humiliation. Enfin, concernant la sphère professionnelle, leur volonté de rechercher un emploi est équivalente à celle du groupe « soutien », mais supérieure à celle du groupe « contrôle ». L'ensemble des résultats se trouve représenté dans la figure 2.

Figure 2. Effets de la condition « sanction » sur le vécu des chômeurs et leurs rapports au monde du travail.



Mutatis mutandis, ces résultats soulignent le rôle protecteur de la mission « soutien » lorsque celle-ci est clairement réactivée. Dans ce cas, les participants se sentent moins honteux et culpabilisés que ceux de la condition « sanction », sans que pour autant leur motivation à chercher du travail en soit altérée.

Conclusions

Les recherches présentées dans cet article ont tenté de clarifier les effets de dispositifs comportant des menaces de sanction. La première, au travers d'une enquête réalisée auprès de chômeurs, a comparé la manière dont des modalités différentes de dispositifs d'insertion socioprofessionnelle étaient associées à la volonté d'insertion professionnelle et à la santé mentale. La seconde a visé les mêmes objectifs, mais en mobilisant une procédure expérimentale permettant d'inférer des relations de causalité.

Les conclusions auxquelles ces recherches aboutissent suggèrent que les politiques publiques basées sur la menace de sanction présentent une série d'effets équivoques, voire négatifs. Le PAS, vu sa dimension « sanction », semble générer un sentiment de menace généralisé et induire de la honte et de la culpabilité, lesquelles dégradent l'estime de soi des chômeurs. De plus, bien qu'il puisse, sous certaines conditions, constituer un incitant dans la recherche d'emploi, le PAS conduit également à développer une vision du monde du travail inaccessible. Enfin, il est utile de souligner le rôle protecteur de politiques centrées sur une dimension « soutien ». Lorsque celle-ci est activée, les effets négatifs des menaces issues des politiques d'accompagnement sont amoindris : les chômeurs se sentent moins dévalorisés et ils maintiennent leur volonté de rechercher un emploi.

Ces conclusions plaident pour la prise en compte, dans les politiques actives d'emploi, du fonctionnement psychosocial des individus. D'une manière générale, on sait que la situation du chômage, en tant que telle, est largement délétère parce qu'elle prive l'individu de l'accès à une série de besoins matériels et psychologiques et aussi parce qu'elle lui confère une image dévalorisée, voire méprisée par l'ensemble de la société (voir figure 1). Ce que les études qui viennent d'être présentées suggèrent en plus, c'est que certaines modalités portées par les politiques d'emploi, plutôt que de soulager le chômeur, aggravent son état. Il est dès lors urgent de repenser le poids accordé à une politique incluant les sanctions dans un contexte fortement marqué par un déficit d'emploi.

Bibliographie

- Accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actifs des chômeurs du 30 avril 2004.* (2004). Bruxelles, Moniteur Belge du 25/07/2007, p. 39850.
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2005). La stigmatisation des personnes sans emploi : conséquences psychologiques et stratégies de défense de soi. *Recherches sociologiques*, 36, 53-78.
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2007). Quand le monde du travail est perçu comme ouvert ou fermé. In G. Herman (Ed). *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale*. Bruxelles : De Boeck.
- Bourguignon, D., Desmette, D., Yzerbyt, V. & Herman, G. (2007). Activation du stéréotype, performance intellectuelle et intentions d'action : Le cas des personnes sans emploi. *Revue internationale de Psychologie Sociale*, 20 (4), 123-153.

- Bourguignon, D., Herman, G., Liénard, G. & Lekoeuche, A. (2009). Dispositifs d'insertion socioprofessionnelle et santé mentale. *La Revue Nouvelle*, janvier 50-64.
- Bourguignon, D., Herman, G., Liénard, G. & Docq, A. (2012, juillet). *Dispositifs d'insertion, santé mentale et insertion professionnelle*. 17e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF). Lyon, France, 10-13 juillet
- Breidahl, K.N. & Clement, S.L. (2010). Does Active Labour Market Policy have an Impact on Social Marginalization? *Social Policy & Administration*, 44(7), 845-864.
- Cockx B., Defourny A., Dejemeppe M., & Van der Linden B. (2007). *Le nouveau système de suivi des chômeurs : une évaluation*. Rapport de recherche dans le cadre du programme Action de soutien aux priorités stratégiques de l'Autorité Fédérale de la Politique scientifique. En ligne sur le site : <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/econ/documents/rapportwebPolFed.pdf>
- Cockx B., Dejemeppe M., & Van der Linden B. (2011). L'activation du comportement de recherche d'emploi favorise-t-elle un retour plus rapide à l'emploi ? *Regards Economiques*, 85. En ligne sur le site http://www.regards-economiques.be/images/reco-pdf/reco_96.pdf
- Docq, A. (2009). *Les dispositifs de lutte contre le chômage : le sentiment de menace et ses conséquences sur les demandeurs d'emploi* (Mémoire FOPA, Licence en Sciences de l'Éducation). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Goffman, E. (1963). *Stigma : Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Herman, G. (2007a). *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale*. Bruxelles, Belgique : De Boeck
- Herman, G. (2007b). Chômage et santé mentale : Quels effets, quelles explications ? In G. Herman (Ed). *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Herman, G., Bourguignon, D., Stinglhamber, F. & Jourdan, D. (2007c). De l'école à l'emploi en passant par l'identité sociale. In G. Herman (Ed). *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Lekoeuche A. (2008). *Plan d'accompagnement des chômeurs : aide ou sanctions, quelles récompenses pour les chômeurs ?* (Mémoire Fopes, Master en politique économique et Sociale). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R. & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 53-76.

OCDE (2007). *Des emplois pour les jeunes. Belgique*. Paris : OCDE.

Paul, K., I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 264-282.

Travail, emploi, chômage : quelques approches sociologiques

Georges LIÉNARD¹

Travail, emploi, chômage : un fait social total

À la suite de M. Lallement² (2007), s'inspirant de M. Mauss, je considère que l'emploi, le travail et le chômage³ constituent un « fait social total », car conjointement ils remplissent des fonctions de classification-division, d'individualisation, d'intégration et de régulation des actions des individus et des groupes. Ces quatre « fonctions » les font agir comme un fait social total dans les rapports de création, de production, de consommation et de redistribution sociale, économique, politique et culturelle, et ce, par l'intermédiaire des institutions qu'ils produisent. La classification et la division induites par ce fait social établissent hiérarchisation, alliance, opposition, voire exploitation entre les individus et les groupes. Elles fabriquent aussi de l'individualisation tantôt positive et coopérative tantôt compétitive et accumulative. Ensuite, ce fait social crée au centre ou à la périphérie de la société des formes diversifiées d'intégration sociale, économique, culturelle des individus et des groupes, mais il crée aussi de l'exclusion pour celles et ceux qu'il rejette. Enfin, selon que ce fait social est encadré par des institutions au service exclusif du profit financier à court terme ou au contraire de l'économie au service du développement humain, il autorise une régulation ou une dérégulation des rapports sociaux et des relations sociales.

¹ Attaché au Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société, professeur émérite à l'Université catholique de Louvain (Faculté ouverte de politique économique et sociale).

² Je reprends les idées de ce paragraphe à M. Lallement (2007).

³ Distinguer travail, emploi, chômage est utile car le travail ménager (gratuit) des femmes est un travail mais pas un emploi, le bénévolat est du travail mais n'est pas un emploi. Mais certaines de ces activités de travail deviennent des emplois (cf. le développement de l'emploi dans le service aux personnes). Cependant le travail même sous la forme de non-emploi (et de non-chômage) remplit également les fonctions citées ci-dessus.

Destruction et création des emplois

C'est grâce à des économistes que la sociologie s'est intéressée aux processus de création d'emplois, au chômage et donc à la destruction et à l'innovation créatrices comme dynamiques des divers modes de production des diverses configurations du capitalisme. Ces processus sont reliés à une question centrale : comment fabriquer de la croissance qui soit durable et si possible soutenable ?

On peut distinguer trois approches des processus d'innovation créatrice à propos de leurs conditions et leurs effets. Selon A. Cadix (2012), on distingue :

« ... D'un côté, (une première approche) radicale, met la recherche technoscientifique à sa source, dans une démarche plutôt linéaire et déductive, vision prépondérante dans les administrations et dans de grands groupes industriels » ; « d'un autre, une approche incrémentale, pratique quotidienne des entreprises de toutes tailles et spécialités. Tout en recherchant avec constance les retombées en termes d'usages des avancées scientifiques et technologiques, tout en poursuivant la démarche graduelle qui, par les leviers de la qualité, de l'ergonomie, de l'esthétique et de quelques autres éléments, permet un maintien ou une progression sur les marchés actuels, il est indispensable de s'engager sur un autre chemin »... « Une troisième voie est celle de l'innovation conceptuelle, l'innovation caractérisée par des façons originales de penser, de faire, d'organiser. Elle débouche sur de nouveaux "objets" (systèmes, produits, services), générant de nouvelles pratiques, fondés sur de nouvelles visions, de nouveaux modèles économiques, comme l'"économie de fonctionnalité" (Dominique Bourg) ou l'"économie de la contribution" (Bernard Stiegler). Un exemple de ce type d'innovation est l'iPhone d'Apple : il est fondé sur une vision, celle de Steve Jobs, matérialisée par un travail de designers, intégrant de façon originale, fonctionnelle et esthétique des technologies disponibles, avec un modèle économique et un écosystème originaux. Cette innovation n'est ni radicale (je veux dire descendante en ligne directe d'un programme de recherche scientifique ou technologique commandité à cette fin) ni incrémentale (j'entends une amélioration d'un produit existant sur la base de retours consommateurs ou d'études de marché). Le Vélib parisien en est un autre exemple ».

G. Bachelay et P-A. Muet (2012) indiquent que la première approche serait utilisée plutôt par l'Allemagne.

« L'Allemagne investit dans la formation initiale et continue, assure le financement décentralisé des PME, structure les entreprises de taille intermédiaire, mise sur le dialogue social ». « Surtout, elle spécialise son industrie pour répondre à la demande des pays émergents et se positionne sur le haut de gamme. C'est le cas dans l'automobile ou les machines-outils. En même temps, la déréglementation du travail outre-Rhin a fait que 2,5 millions de personnes travaillent pour moins de cinq euros de l'heure dans un pays qui n'a

pas de SMIC. Quant au « tout export », il n'a été possible que parce que gouvernement et patronat allemands ont sous-traité une partie de la production dans les pays à bas coût d'Europe centrale et orientale, préférant ainsi « l'Europe-concurrence » à « l'Europe-croissance » ».

En outre concernant l'Allemagne, S. Lehndorff (2012a : 26) remarque qu'il ne faut pas oublier la cogestion sociale y compris dans la modération des salaires, mais aussi la dérégulation en faveur du capital, l'absence d'un salaire minimum légal et enfin la transformation de la dette privée des banques en dette publique (Lehndorff, 2012 a : 26). Bachelay et Muet (2012) abordent la seconde approche quand ils précisent à propos de la France que

« l'alternative réside dans la constitution de filières industrielles forgeant les réseaux de compétences entre grands donneurs d'ordres et sous-traitants, anticipant les métiers en tension, engageant la conversion technologique et énergétique des secteurs d'activité. C'est le redressement productif ! Dans ce contexte, développer la fiscalité écologique, embryonnaire en France, en l'accompagnant d'un allègement des prélèvements sur le travail, pourrait favoriser la bonne compétitivité ».

La troisième approche concernerait notamment la collecte sélective et le recyclage des déchets, la production et la consommation d'objets et de systèmes durables tels que le photovoltaïque, les technologies de maison passive, les autos en partage ou les plateformes « trimodales » pour les transports de marchandises et de personnes. Ces trois approches peuvent s'articuler et se cumuler, mais elles restent néanmoins incomplètes, car elles n'analysent pas sociologiquement les dynamiques et les réseaux de pouvoir qui les traversent. Selon ces réseaux et leurs dynamiques, leurs effets peuvent provoquer des résultats positifs ou négatifs en termes d'emploi, de développement (Lehndorff, 2012b)⁴ et de (dé)-qualification des individus. En effet, ces processus innovateurs ne fonctionnent pas uniquement en faveur de l'emploi, ni a priori en faveur de l'emploi des individus qui seront disqualifiés par les innovations si une politique de formation et de reconversion n'est pas mise en œuvre en amont, et ce, de façon anticipative et participative.

⁴ Lehndorff, (2012 a, b) signale dans cet article et dans cet ouvrage que la fragmentation des institutions de gestion des relations sociales provoque graduellement que les acquis de certains secteurs ne se répercutent plus à terme sur d'autres secteurs et sont limités à certains secteurs de la société.

Sociologie des conflits à propos de l'emploi, du travail et du chômage

L'analyse des rapports entre les savoirs, le pouvoir dominant et les autres acteurs concerne également l'enjeu du choix et du poids des diverses théories de l'emploi et du chômage dans le champ scientifique, idéologique et politique. Les théories de l'emploi et du chômage, ainsi que les fonctions du travail, sont l'objet privilégié des conflits dans et entre les disciplines scientifiques, ainsi que dans les idéologies des acteurs économiques, sociaux et politiques. Ces deux questions ne sont pas assez présentes dans les analyses sociologiques. D'abord, dans le champ intellectuel, il existe des théories dominantes, ensuite étant donné ces théories dominantes dans le champ intellectuel, quelle est leur influence sur la préparation et la définition des politiques d'emploi et de chômage ? Enfin, quelle est leur influence sur la légitimation de ces politiques, puisqu'aujourd'hui, la légitimation des politiques économiques des États, des entreprises, des syndicats s'alimente surtout, me semble-t-il, des légitimations de nature économique, sociologique et psychologique. Ainsi, dans la discipline économique, J. Matouk⁵ (2012) montre que les conflits entre, d'une part, les tenants du paradigme de la rationalité universelle de l'homo economicus basé sur l'individualisme méthodologique « essentialisé » et, d'autre part, ceux qui tentent d'articuler « économie, société et politique » (théorie de l'encastrement) afin de tenir compte de l'homme économique et social et du collectif (et pas seulement des agrégats) ont des effets sur le choix des politiques et des stratégies d'emploi et d'investissement. L'analyse des conflits dans la discipline sociologique montre une opposition théorique entre, d'une part, les tenants de l'individualisme méthodologique « pur » incluant le refus des collectifs au profit des agrégats et d'une rationali-

⁵ « Les rapports économiques longtemps "inclus" dans les rapports familiaux puis politiques, s'en sont, certes, autonomisés peu à peu depuis quelques siècles, et les économistes sont apparus les uns en France, considérant l'agriculture comme seule productive, les autres, en Grande Bretagne, analysant l'industrie déjà plus développée que chez nous. Ce sont ces derniers, les Smith, Ricardo, Marx... qui furent les fondateurs de l'économie "politique" comme analyse du capitalisme. Mais le souci de certains de leurs successeurs, de définir, un "homo economicus" individualisé, acteur contraint d'une concurrence généralisée, qui, si elle était pure et parfaite, garantirait en même temps l'équilibre économique et l'optimum social, s'est avéré clairement une impasse, en particulier pour la gestion "politique" de l'économie. Quelque brillants qu'aient pu être les modèles mathématiques, mettant en équation les comportements de ces millions d' "homini economici" ! » « Malheureusement, comme à la fin du XIXe siècle et au début du XXe, les institutions, notamment le Conseil national des Universités (CNU), dans sa section 05, "Sciences économiques", sont dominées aujourd'hui par les économistes qui, pour les résumer, fondent leurs analyses sur ce dogme de l'équilibre général. C'est pour cette raison qu'un certain nombre d'économistes, menés par Michel Aglietta, André Orléan, et quelques autres grands noms de notre discipline, demandent aujourd'hui la création au sein du CNU d'une autre section "Economie et société" pour permettre les analyses transversales et accoler à nouveau à notre discipline l'adjectif "politique". Sans pour autant s'abstenir des vérifications statistiques et économétriques. Cette critique là est pertinente ! »

té purement instrumentale et, d'autre part, ceux qui tentent de montrer que les individus sont capables de créer des collectifs et des institutions et sont dotés non seulement d'une logique instrumentale, mais aussi de valeurs non instrumentales qui les font agir. Qu'en conséquence, en retour ces choix viennent influencer et orienter les théories et ensuite la conception des politiques d'emploi et de chômage. Par exemple au-delà de l'utilisation des techniques adéquates par les uns et les autres, les tenants du second choix ont comme approche spécifique de relier analyse historique, analyse économique et analyse institutionnelle et sociologique qui prend en compte des acteurs collectifs ou individuels pour comprendre leur choix politiques, économiques et sociaux tandis que les tenants du premier choix, en n'incorporant pas les institutions et l'action sociale historique dans leurs modèles formels, analyseront comme freins ce qui est protection par les travailleurs avec ou sans emploi, d'une vie sociale digne durement acquise.

Le prolongement de ces analyses conduit à prendre en considération l'influence sur les politiques économiques, d'emploi et de chômage, des lieux de concertations ou d'expertise scientifique et technique publique (Bastienier, 2012 : 29-46) qui ont pour fonction la définition prédominante des consensus et des limites du consensus voire de son refus dans des domaines tels que les critères de compétitivité, les politiques de sanction du chômage ou d'incitation à l'emploi, dans la modération salariale des salariés, la modération des hauts revenus et des hautes primes (stock options, retraites ou parachutes dorés) ou la taxation des plus-values.

Les trajectoires d'emploi et du chômage des individus, de leurs causes et de leurs effets en situation de manque structurel d'emploi

Je reprends à Hervé Devillé (2008) l'analyse suivante, pour expliquer la production des trajectoires de chômage et d'emploi dans une situation de manque structurel d'emploi.

« Deux mécanismes qui ne sont pas mutuellement exclusifs peuvent expliquer les accroissements des écarts entre les taux de chômage par niveau de formation que nous analysons dans le cadre de la flexibilité qualitative ou fonctionnelle. Le premier mécanisme attribue les évolutions du taux de chômage à une augmentation structurelle de l'inadéquation entre les qualifications demandées et offertes sur un marché du travail fortement segmenté. Ce mécanisme appelé inadéquation ou distorsion de qualification conduira à des tensions sur le marché du travail malgré la persistance d'un chômage global important par manque de mobilité des travailleurs à travers les segments de qualification. Le second mécanisme attribue les évolutions du taux de chômage à une insuffisance

généralisée de la demande de travail accompagnée d'un effet d'éviction des travailleurs non qualifiés par les travailleurs qualifiés en considérant une plus grande mobilité à travers les segments de qualification du marché du travail. Ce mécanisme de déqualification en cascade ou de sur-éducation appelé effet d'échelle ou "job competition" conduira les travailleurs qualifiés sans emploi à postuler dans des segments de qualification inférieurs à leur segment et à occuper un emploi dont la qualification requise est plus faible que le niveau de qualification qu'ils ont acquis ».

À ces deux processus mis en relief par H. Devillé, il est pertinent d'ajouter un troisième mécanisme articulé aux deux autres et les renforçant : l'appariement sélectif. On entend par là le résultat d'une dynamique des entreprises où les meilleurs professionnels de tous niveaux et de divers métiers se regroupent selon leur degré d'excellence et développent des avantages et des privilèges qui leur seront propres et qui ne se répercuteront plus sur les travailleurs qui se situent hors des meilleurs référentiels.

Ces processus sont à l'œuvre dès la sortie des études qu'elles aient débouchées au non sur un diplôme, et ce, dès l'entrée en demande d'emploi et en fonction du niveau d'études. Ainsi, une étude du FOREM (2012, septembre) a été effectuée sur 26.000 jeunes de moins de 25 ans inscrits au FOREM entre juin 2011 et octobre 2011. Et ils ont été suivis pendant 6 mois après leur inscription au FOREM. Globalement, 56 pourcents d'entre eux ont connu une certaine durée d'insertion en emploi pendant cette période de 6 mois. Mais le taux et la durée d'insertion en emploi varient fortement selon les niveaux d'études, la conjoncture économique-sociale, le genre, les options d'études et les secteurs d'insertion en emploi.

Soit quelques faits saillants.

- En 2007, après 6 mois, 40% des individus dotés du primaire ou du secondaire 1er degré inscrits au Forem entre juin et octobre ont connu une période d'insertion pendant cette période de 6 mois, ils n'étaient plus que 27% en 2011.
- En 2007, après 6 mois, 76% des individus dotés du baccalauréat inscrits au Forem entre juin et octobre ont connu une période d'insertion pendant cette période de 6 mois, ils étaient encore 74% en 2011 dans une conjoncture plus défavorable. Mais la variation des taux d'insertion était forte selon les options d'études.
- Dans la période des 6 mois de suivi, le délai d'insertion et la durée d'occupation varient nettement en fonction du niveau de diplômes. En moyenne, le délai d'insertion est de 75% après 3 mois. Mais ceux dotés du CEB sont 22% à être insérés après plus de 109 jours. Tandis que ceux en apprentissage sont 30% à être insérés après moins de 13 jours. Concernant la durée d'occupation, ceux ayant le CEB sont 36% à avoir moins de 31

jours d'occupation, tandis que ceux en apprentissage sont 37% à avoir plus de 160 jours d'occupation dans le laps des six mois.

- Enfin, ceux ayant un diplôme du secondaire 3e degré de technique de qualification connaissent, en 2011, un taux d'insertion en emploi de 65% alors que ceux dotés d'un diplôme du secondaire général ne connaissent qu'un taux de 49% d'insertion en emploi.

Ces processus, et le manque structurel d'emplois, sont liés à la fois à l'augmentation actuellement tendancielle de la population qui demande de l'emploi et à la destruction des emplois liée à la seconde révolution industrielle. Ils conduisent à une assez profonde déstructuration du salariat et à l'apparition du précariat pendant la période dite « active » ou « inactive » de la vie. Comme le fait par exemple remarquer Laurent Davezies (2012 : 10) : « La crise accélère une tendance déjà ancienne. Les restructurations du système productif détruisent surtout des emplois masculins et créent principalement des emplois féminins – généralement plus précaires, moins bien rémunérés – le plus souvent dans les services ». De même, le nombre de jeunes qui connaissent pendant plusieurs années, des contrats à durée déterminée, des intérim successifs et des salaires à minima a fortement progressé.

La construction de ce précariat apparaît au fur et à mesure des études annuelles EU-SILC. Ainsi l'étude EU-SILC 2011 (SPF, 2012), revenus de 2010 montre que située, en 2011 – revenus de 2010 –, à 1.000 euros par mois pour un adulte seul et à 2.101 euros pour un ménage de deux adultes et deux enfants de moins de 14 ans, la pauvreté monétaire (60% du revenu médian belge de 2010) touche en Wallonie 4,3% des travailleurs ; 45,7% des chômeurs et 20,2% des retraités.

Cette pauvreté monétaire, en Wallonie, concerne 30% des personnes ayant un diplôme ne dépassant pas le 1er degré de l'enseignement secondaire. Ce taux de risque de pauvreté monétaire touche en Wallonie 82,3% des ménages avec enfants dépendants (c-à-d à charge) et dont le nombre de mois en emploi pendant une année est zéro et de 48,3% si le nombre de mois en emploi pendant un an est entre zéro et 5,5 mois. Enfin, soulignons que, en Wallonie, pour les familles monoparentales ayant au moins un enfant dépendant, le taux de risque de pauvreté monétaire est, pour les revenus de 2010, de 54,3% tandis que 59,6% des familles monoparentales connaissent une « situation de privation matérielle grave⁶ » (SPF, 2012).

Pour tenter d'agir sur cette situation, se pose la question de la politique intensive de fabrication des capacités des individus dans l'enseignement, la formation et en-

⁶ Les personnes « en situation de privation matérielle grave » sont confrontées à au moins 4 des 9 situations suivantes : ne pas être en mesure de payer un loyer ou des factures courantes, de chauffer correctement son domicile, de faire face à des dépenses imprévues, de consommer de la viande, du poisson ou un équivalent de protéines tous les deux jours, de s'offrir une semaine de vacances en dehors du domicile, de posséder une voiture personnelle, un lave-linge, un téléviseur couleur, ou un téléphone.

suite dans leurs outils dans la lutte contre les inégalités face à l'emploi. Bref, ces « capacités » au sens d'A. Sen vérifient dans les épreuves de la vie, la réalité effective de l'exercice des droits fondamentaux par les personnes. D'où une sociologie des politiques de formation, mais aussi une sociologie de l'application des droits fondamentaux et notamment une sociologie du droit de la jurisprudence des décisions de justice en ce qui concerne les tribunaux du travail ou les tribunaux civils.

Conclusion : pistes à propos des politiques d'emploi et de chômage

Deux incontournables sont à affronter, dans les prochaines années, pour agir sur les politiques d'emploi et de chômage en Wallonie et à Bruxelles. Le premier concerne le différentiel des taux de chômage entre les régions de Belgique. Soit au 1er trimestre 2012, un différentiel de 5,6 points de pourcentage entre la Wallonie et la Flandre et un différentiel de 11,8 points de pourcentage entre Bruxelles et la Flandre. Le second incontournable est le fait que la réforme actuelle de l'État prévoit une dotation de solidarité financière pleine et entière entre le fédéral et les régions jusqu'en 2024/25 et ensuite une dotation de solidarité dégressive d'année en année entre 2025/26 et 2034/35 inclus. Ces deux incontournables rendent (me semble-t-il) impératifs sur le plan des orientations politiques de tenter de réduire le différentiel de chômage d'un demi-point de pourcentage par an pour la Wallonie et d'un point de pourcentage par an pour Bruxelles. Cet impératif doit obliger chaque groupe et individu à se surpasser afin de tout faire pour tendre vers cet objectif, car le chômage (et le manque de qualification) sont les premières des inégalités et celles qui déstructurent fondamentalement le plus notre société.

Sur cette base, suggérons quelques pistes pour la Wallonie et Bruxelles concernant les politiques d'emploi, de chômage et de formation⁷. Vu la crise structurelle et les défis de l'emploi en Wallonie et à Bruxelles, vu les rapports de force sociaux et communautaires actuellement défavorables aux travailleurs avec ou sans emploi en Wallonie et à Bruxelles, il s'agit au moins de pouvoir rester partiellement maître des efforts qui sont et seront demandés. Il s'agit, d'une part, d'orienter vers la justice ces efforts et, d'autre part, d'en maîtriser l'utilisation productive.

1. Sur ces bases, il s'agit de créer un fonds de développement de l'emploi et d'investissement sur base de projets de développement agréés par un conseil d'administration compétent et indépendant, mais évalué par un comité de

⁷ La formation réussie peut aussi avoir des effets indirects sur les personnes sans emploi : éducation des enfants, participation active dans des associations, confiance en soi, etc.

surveillance (syndicats, employeurs, gouvernements fédéral et régionaux). Dans une perspective de justice sociale et d'efficacité en emplois⁸, ce fonds serait obligatoirement alimenté, d'une part, par les montants liés au passage pendant 3 à 4 ans à une indexation forfaitaire basée sur le salaire minimum interprofessionnel garanti d'un travailleur de 25 ans d'âge⁹ et, d'autre part, par la taxation des plus-values, des transactions financières et des résidences secondaires ainsi que par la levée du secret bancaire¹⁰ et donc l'élargissement de l'assiette fiscale.

2. Mettre en œuvre un dispositif d'insertion en emploi par stage obligatoire avec quota impératif de stages pour les entreprises, et ce, afin que toute personne sans emploi soit certaine que sa période de formation débouche sur un stage d'au moins 6 mois avec tuteur. Une aide (y compris financière) aux entreprises marchandes et non marchandes serait prévue à cette fin.
3. Pour augmenter la qualification et l'égalité en matière de compétences, un pacte de 12 ans sur l'enseignement de plein exercice, en alternance et de promotion sociale et sur la formation comporterait deux points centraux :
 - Concentration des moyens humains et financiers sur l'école maternelle et les trois premières années de l'école primaire afin d'assurer les fondamentaux en lecture, écriture et calcul et l'élimination des échecs et des redoublements. Cet objectif doit permettre à terme de garantir une formation culturelle et scolaire de base solide à chacun et de peser sur la réussite de leur trajectoire scolaire, les acquis de base étant solides.
 - Dans le même temps, prendre un dispositif personnalisé ou de petit groupe permettant de diminuer drastiquement et de supprimer la sortie du secondaire sans diplôme plus haut que le 1er degré du secondaire et permettre à chacun d'avoir un diplôme complet de secondaire supérieur.
4. Articuler le Plan Marshall 2. Vert aux matières de la Fédération Wallonie-Bruxelles et le conclure entre les forces vives pour une période de 12 ans (y compris la façon de le modifier en fonction de la conjoncture).

⁸ L'important est de contrôler l'utilisation des revenus concédés pendant la crise structurelle.

⁹ L'inégalité sociale la plus significative est de ne pas obtenir ou de perdre son emploi.

¹⁰ D'un point de vue sociologique, il est aussi légitime de transmettre automatiquement les fiches de salaire des salariés au fisc que de transmettre les fiches des intérêts, des dividendes et des plus-values. En outre, s'il faut faire des efforts, il faut en maîtriser l'utilisation et les répartir avec justice sociale.

Bibliographie

- Bachelay, G, & Muet P-A. (2012). Il nous faut choisir la bonne compétitivité. *Le Monde*, 09 octobre.
- Bastienier, A. (2012). La démocratie inachevée, les experts et les think tanks. *La Revue Nouvelle*, 10, octobre, 29-46.
- Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering, Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (2012, septembre). *Perspectives économiques régionales 2012-2017*. (Mise à jour de septembre 2012), (p. 6-10).
- Cadix, A. (2012). Pour un redressement productif et ...créatif. *Libération*, 11 juillet.
- Davezies, L. (2012). *La crise qui vient*. Paris : Seuil. Citation extraite dans *Le Monde*, mardi 16 octobre 2012, p.10.
- Deville, H. (2008). Le chômage bruxellois entre inadéquation de qualification et déqualification en cascade. À propos de la nécessité de combiner les politiques sélectives et globales de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale, *Brussels Studies*, 14, 21 janvier. Disponible en ligne : www.brusselsstudies.be
- Fitoussi, J.-P. & Rosanvallon, P. (1996). *Le nouvel âge des inégalités*. Paris : Le Seuil.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2002). La qualité du travail et de l'emploi en Europe. Enjeux et défis, Dublin. *Cahier de la Fondation*, 1, février.
- Forem, (2012). L'insertion des jeunes demandeurs d'emploi à la sortie des études, Focus. *Marché de l'Emploi. Chiffres et commentaires*, août. Septembre. Disponible en ligne : <http://www.leforem.be/endpoint/chiffres-et-analyses/analyses-et-actualites/marche-de-l-emploi-wallonanalyses/etudes-specifiques.htm>
- Lallement, L. (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard.
- Lehndorff, S. (2012b). *A triumph of failed ideas : European models of capitalism in the crisis*, Brussels : ETUI. Disponible en ligne : www.etui.org
- Lehndorff, S. (2012a). Méfiez-vous du modèle allemand. *Le Soir*, 20-21 octobre, 26.

- Matouk, J. (2012). Économistes incompetents, vendus ou dans l'impasse. *Le Monde*, 13 juillet, rubrique le Monde des idées. Disponible en ligne : http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/07/13/economistes-incompetents-vendus-ou-dans-l-impasse_1732605_3232.html consulté le 13/07/2012
- SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie. (2012). *La pauvreté et l'exclusion sociale en Belgique*, Communiqué de presse du 16 octobre et EU-SILC 2011. Disponible en ligne : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/revenus/pauvrete/>
- SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie. (2012). *La pauvreté et l'exclusion sociale en Belgique*, Communiqué de presse du 16 octobre. Tous les résultats de 2004 à 2011 se trouvent sous forme de tableaux dynamiques sur le site internet : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/revenus/pauvrete/>

PARTIE 5 : MUTATION DES MODELES PRODUCTIFS

De l'industrie aux services : spécificités, contradictions et interdépendances de la mutation des modèles productifs

Marc ZUNE¹

La naissance de l'Institut, il y a 60 ans, prenait appui sur une situation économique de l'après-guerre en plein essor et mutation. Le redéploiement de l'industrie, s'accompagnait de la croissance des services publics et de ses institutions ; l'évolution du secteur tertiaire, alors minoritaire, était observé comme le terrain de nouvelles divisions du travail (notamment sur le plan du genre). 60 ans plus tard, ces trois secteurs ont vécu des dynamiques très variées et inter-reliées : la désindustrialisation s'est articulée à la diffusion de modèles « souples » d'organisation dans l'industrie, reconfigurant sans cesse la spécificité du cœur de l'activité ; la réflexion sur l'efficacité des pouvoirs publics s'est articulée à un rapprochement des formes de management public des pratiques issues des secteurs privés ; le développement du secteur des services, amplifié par une rationalisation sans cesse plus accentuée, a produit une problématisation des formes d'engagement au travail inédite.

Les trois textes réunis dans cette partie mettent en exergue les lignes de force les plus remarquables de ces trois secteurs. Ils allient regard rétrospectif sur l'évolution longue, et questionnements sur les points de tension les plus structurants des situations contemporaines. Ainsi, dans sa contribution, Jean Vandewattyne met en évidence l'évolution des modèles productifs dominants dans le secteur industriel. Si l'économie de l'après-guerre a comme référence dominante l'industrie et comme horizon le développement de la consommation de masse par le progrès technique et l'organisation scientifique du travail, celle-ci ne cesse, depuis la fin des Trente Glorieuses, d'être remise en question sans être dépassée. Les inspirations japonaises, puis à nouveau américaines, d'un renouveau des modèles managériaux et d'organisation n'auront guère réussi à proposer des alternatives significatives à la tendance lourde de la rationalisation. Par contre, la période actuelle marquée par la tendance à la désindustrialisation consacre un éclatement des frontières juridiques et organisationnelles classiques de l'organisation industrielle. Le modèle de l'entreprise en réseau reconfigure les relations entre une division horizontale et verticale du travail autrefois considérée à l'intérieur d'une même enveloppe, pour faire

¹ Professeur de sociologie à l'Université catholique de Louvain et membre du Girsef (Groupe interdisciplinaire de recherche sur la socialisation l'éducation et la formation).

place aux partenariats, à la sous-traitance, et à la diversification. Cette même diversification conduit à autonomiser des activités de service ainsi externalisées.

La question d'une remise en question du modèle traditionnel d'organisation des services publics, basé sur le modèle bureaucratique parfaitement conceptualisé par Weber, est au cœur de la contribution proposée par Christian de Visscher. Les organisations publiques sont passées du statut de « relais » entre le droit et le citoyen, à des dispositifs organisationnels devant être mus par l'efficacité et une orientation vers le service à l'utilisateur. Cette mutation est décrite par la mise en évidence de plusieurs évolutions et initiatives qui, prises isolément ne semblent pas constituer nécessairement les vecteurs principaux de ces transformations, mais, une fois agrégées vont constituer un nouveau modèle organisationnel formellement cohérent, d'une fonction publique modernisée. Formellement cohérent, car celui-ci n'est pas pour autant exempt d'ambiguïtés et de contradictions. Le cas de l'instauration d'un régime de mandat pour les fonctions publiques dirigeantes étant un exemple particulièrement parlant : malgré l'ambition d'une prise de distance par rapport au modèle weberien du rapport hiérarchique entre administration et pouvoir politique, au profit d'une relation contractualisée entre hauts fonctionnaires et ministres au travers de lettres de missions, on observe peu de changements effectifs dix ans après sa mise en œuvre. Ainsi, après avoir considéré que l'administration publique pouvait se départir de ses traits de fonctionnement classiques pour, par mimétisme, transformer son organisation à partir des principes supposés éprouvés des entreprises privées, l'heure est à nouveau aux interrogations : comment passer vers une ère « post-NPM » et une nouvelle redéfinition des spécificités – tant en termes d'organisation que d'identité – de nos services publics ?

Enfin, la contribution d'Isabelle Ferreras est pleinement centrée sur les dynamiques à l'œuvre dans le secteur des services. Ce secteur est devenu, depuis la marginalisation de l'emploi agricole et le déclin de l'emploi industriel, le secteur d'activité majeur de nos économies. Il est le lieu d'expression des tensions et contradictions vives du monde salarial contemporain. Isabelle Ferreras livre une lecture politique de l'expérience au travail : le travail de service est un travail d'interaction. Autrement dit, être au service de, c'est agir pour et sur autrui, c'est également, à l'inverse, être perçu, considéré et agi par autrui. Le développement de la figure du client, et la situation de co-présence dans l'action de celui-ci, constitue par conséquent un contexte d'action nouvellement problématique car il est caractérisé par deux éléments structurellement spécifiques : le travail s'exerce dans un espace non plus clos de l'atelier, mais public ; les individus doivent supporter l'influence conjointe de deux régimes d'action contradictoires, un régime domestique de la relation salariale leur demandant de satisfaire le client (et de supporter son éventuel mépris) et un régime politique de revendication d'une égalité citoyenne dans les interactions nouées. À partir de cette lecture, les manifestations les plus emblématiques du modèle de la société de service, à savoir la montée des souffrances individuelles et

l'affaiblissement de l'action collective organisée sont relues au travers de l'idée d'un déficit de capacitation collective, d'un défaut d'action politique collective organisée.

Au travers des trois contributions présentées dans cette partie, l'idée de modèle productif caractérisant les dynamiques sectorielles les plus significatives permet de relier plusieurs dimensions qui ne se rapportent pas qu'aux coordonnées économiques de l'activité, mais également aux rapports productifs et salariaux qui s'y jouent. Mais ces modèles ne sont pas dénués d'ambiguïtés, de tensions et de contradictions. À cet égard les trois contributions se complètent par les accents qu'elles permettent de développer, et les interdépendances qu'elles mettent en évidence.

Reconfigurations de l'industrie : rationalisations sans fin et redéfinitions des frontières

Jean VANDEWATTYNE¹

Vu le contexte dans lequel cette contribution s'inscrit, j'ai décidé de la structurer autour de trois moments de l'histoire économique, d'une part, et de l'histoire de la pensée et des pratiques managériales, d'autre part. Ces moments sont : le début des années 1950, les années 1980 et l'époque actuelle.

Le choix du début des années 1950 s'explique en référence à la date de création de l'Institut des sciences du travail. Cet Institut a en effet vu le jour en 1952. Sur le plan des modèles productifs², cette période se caractérise par la domination de l'Organisation scientifique du travail (OST), qui s'est construite à partir de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle sur la base des travaux de Taylor et de Ford. Ce modèle fait alors office de référence incontournable en matière d'organisation du travail industriel. Avec lui, la société occidentale va entrer dans l'ère de la production industrielle de masse. C'est aussi ce modèle qui va faire office de *One best way* par rapport à laquelle toute l'histoire du management moderne va se structurer.

Dans l'histoire des modèles productifs, les années 1980 ressortent incontestablement comme un moment particulier. L'OST fait alors l'objet de critiques particulièrement virulentes. Fait important, ces critiques ne sont pas le fait de travailleurs ou de syndicalistes, comme ce fut notamment le cas à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Au contraire, elles sont issues du monde même des managers et elles y connaissent un écho considérable. Les gourous du renouveau managérial s'adressent en quelque sorte à des auditoires déjà largement acquis à leur cause. Pour eux et leurs laudateurs, l'excellence industrielle implique de tourner le dos, en

¹ Université de Mons (HumanOrg, UMONS) et Université libre de Bruxelles (METICES, ULB).

² Précisons que le terme de modèle productif n'est pas d'un usage simple du flou régnant quant aux dimensions à prendre ou non en compte pour caractériser les différents modèles. Si certaines dimensions sont presque systématiquement convoquées, telles que la division du travail régnant dans les ateliers et les bureaux, d'autres le sont plus rarement, telles que la logistique alimentant les lieux de production. En outre, un modèle dénommé de la même manière peut présenter des différences plus ou moins fortes selon les auteurs. En outre, plus fondamentalement encore, on peut s'interroger sur le fait de savoir si la réflexion en termes de modèles productifs ne conduit pas parfois à passer à côté de l'essentiel.

tout ou en partie, aux dogmes constitutifs de la rationalisation taylorienne et fordienne. L'heure est donc au renouveau des discours et des pratiques managériales.

Le dernier moment est celui de l'actualité. En faisant le choix du temps chaud de l'événement, pour paraphraser Fernand Braudel (1969), il nous a paru intéressant de faire ressortir les aspects les plus contemporains et les plus révélateurs des dynamiques à l'œuvre dans le monde de l'industrie. Pour ce faire, nous avons renoncé à une approche en termes de modèles au profit d'une approche centrée sur des constats révélateurs des enjeux les plus marquants du temps présent.

Le point de départ : le début des années 1950

Au moment de la création de l'IST, la société belge est fondamentalement industrielle. L'industrie occupe en effet une place prépondérante dans l'économie nationale et elle façonne en profondeur certaines régions dont, bien sûr, les bassins industriels wallons, qui ont pris forme autour surtout des charbonnages, de la métallurgie et de la sidérurgie.

Le modèle alors dominant est celui de la production de masse basée sur le progrès technique et l'OST. Cette dernière articule une stricte séparation entre la conception et l'exécution du travail, au cœur du projet taylorien, avec une division horizontale du travail particulièrement forte³. Les tables de prédétermination des temps, dont la célèbre Method Time Measurement (MTM), sont largement utilisées pour concevoir les postes de travail et définir les cadences.

À l'époque, l'OST fait aussi l'objet d'une première remise en cause d'origine managériale. Elle est portée par les partisans de l'École des relations humaines (Desmares, 1986), qui s'est structurée autour des travaux d'Elton Mayo, de Kurt Lewin et de Jacob Moreno. De manière très schématique, ils reprochent à l'OST de ne pas prendre en compte les besoins sociaux du travailleur, ce qui en limite les performances. À partir de ce constat, ils proposent de compléter l'organisation formelle prônée par l'OST par des politiques visant à gérer l'organisation informelle, c'est-à-dire l'organisation issue des sentiments des travailleurs, dans un sens favorable aux objectifs de l'entreprise.

Au début des années 1950, le discours des relations humaines a déjà conquis de nombreux dirigeants américains. L'engouement pour les *Human relations* est tel que le *Time* signale, en 1952, qu'une « seconde révolution industrielle, plus silencieuse

³ Notons que les ingénieurs belges connaissent depuis le début du XXe siècle les travaux de Taylor et de Ford. Le management scientifique fera d'ailleurs l'objet d'une mission envoyée aux États-Unis par le Gouvernement belge à la fin de la première guerre mondiale. Il fera aussi l'objet d'une diffusion importante via le Comité national belge de l'organisation scientifique créé en 1926.

mais plus profonde, s'étend sur l'industrie américaine. Son nom : les relations humaines dans l'industrie; son objet : donner au travailleur américain un sentiment d'utilité et d'importance ». Pour le président de General Foods, il est clair que si

« Vous pouvez acheter le temps d'un homme; vous pouvez acheter sa présence physique à un endroit donné; vous pouvez acheter un certain nombre d'habiles mouvements musculaires professionnels par heure et par jour. Mais vous ne pouvez pas acheter l'enthousiasme; vous ne pouvez pas acheter l'initiative; vous ne pouvez pas acheter la loyauté; vous ne pouvez pas acheter le dévouement des cœurs, des esprits et des âmes. Vous devez conquérir ces choses » (Time, avril 1952).

C'est, via le plan Marshall, que les élites européennes vont découvrir de manière « émerveillée » (Boltanski, 1981, 1982) les politiques de relations humaines et, plus largement, la gestion à l'américaine : le management. En Belgique, l'Office belge pour l'accroissement de la productivité (OBAP) organise 21 missions aux États-Unis en 1952 et 1953. Au total, 230 « missionnaires » belges vont ainsi traverser l'Atlantique et « impressionnés par les réalisations des Américains, séduits par leurs réussites, conquis par leurs méthodes », ils vont « insister sur l'importance du facteur humain » (Bolle de Bal, 1958 : 52).

Comme on l'a vu, la portée contestatrice de l'École des relations humaines à l'égard de l'OST est très limitée. La critique se fera plus radicale, dans les années 1960, avec l'École des besoins et des motivations et, ensuite, l'École socio-technique. Pour ces Écoles, c'est le cœur même de l'OST qui fait problème. Elles vont donc promouvoir de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) de manière à corriger les excès de l'émiettement du travail. Si ces écoles vont jouir d'une forte audience dans le contexte de la fin des années 1960 et du début des années 1970, l'OST est néanmoins resté le modèle productif caractéristique des Trente Glorieuses.

Le temps du renouveau : les années 1980

C'est dans les années 1980 que la question des limites de la rationalisation taylorienne et fordienne va être reposée avec force par, ce qui deviendra, les gourous du renouveau managérial.

Le contexte est alors radicalement différent par rapport à celui des Trente Glorieuses. L'économie est en crise depuis le début des années 1970 et le chômage est devenu une composante forte de la réalité socio-économique. La crise va véritablement mettre à mal une série de régions, de secteurs et d'entreprises emblématiques de la société industrielle. En Belgique, la Wallonie va payer un lourd tribut à la

crise. En l'espace de deux décennies, elle va perdre bon nombre de ses « fleurons » industriels et d'autres vont devoir se restructurer en profondeur afin d'éviter la disparition. Parmi les restructurations et les disparitions les plus marquantes, relevons la mise en faillite de l'Union des fabriques de textiles artificiels (Fabelta) en 1980, la création de Cockerill-Sambre en 1981 à la suite de la fusion entre Cockerill (Liège) et Hainaut-Sambre (Charleroi), le démantèlement des Ateliers de constructions électriques de Charleroi (ACEC) en 1989, la mise en liquidation de la S.A. des Usines à cuivre et à zinc de Liège en 1992 ou encore la fermeture par Solvay de son usine historique de Couillet en 1993. Ces restructurations et fermetures vont amplifier le processus de tertiarisation de la société entamé bien avant tout en donnant progressivement naissance à une nouvelle question sociale (Castel, 1995).

Dans ce contexte de crise profonde, l'entreprise japonaise va s'affirmer comme le modèle de la nouvelle efficience industrielle. Deux noms vont véritablement symboliser l'influence nippone : Toyota et Ohno. Ingénieur de formation, Ohno va jouer un rôle de premier plan dans la mise en place du modèle productif qui va permettre à Toyota de s'imposer comme un géant de l'industrie automobile, un secteur jusque-là dominé par les multinationales américaines et européennes. Ce modèle combine une série d'innovations comme le *just-in-time*, le flux tiré, le *kanban*, les cinq zéro, les cercles de qualité... (Stroobants, 2002). Comme dans les années 1950 avec les États-Unis, le « miracle japonais » va attirer les élites européennes et américaines désireuses d'en percer les secrets. Ils en reviendront souvent fascinés et avec la conviction qu'ils détiennent les clés de la réussite nippone et donc du redressement des entreprises occidentales. C'est ainsi qu'au début des années 1980, le management participatif par les cercles de qualité et de progrès fait sa grande entrée dans les entreprises européennes et américaines.

Mais le mouvement de renouveau managérial à l'œuvre au début des années 1980 ne se nourrit pas uniquement des succès de l'entreprise japonaise. Pour Tom Peters et Robert Waterman, auteurs du *best-seller* qu'est devenu le *Prix de l'excellence. Le secret des meilleures entreprises*, les entreprises américaines peuvent encore donner des leçons de management au reste du monde. Les entreprises de l'excellence, dont ils livrent les secrets, sont d'ailleurs toutes américaines. Avec eux, la performance devient une affaire de *corporate culture*. C'est aussi à l'époque que, en provenance des États-Unis, le modèle de la gestion des ressources humaines commence à se diffuser en Europe.

Que l'inspiration vienne du Japon ou des États-Unis, les discours tenus par les nouveaux gourous du management se rejoignent dans une critique virulente de l'organisation bureaucratique, taylorienne et/ou fordienne. Elle est, à leurs yeux, responsable de tous les maux. Parmi les raisons invoquées, il y a le fait qu'elle est incapable d'évoluer dans un monde en changement permanent et qu'elle se prive de l'intelligence d'une partie importante de son personnel. Bref, pour être performant, il

convient de rompre avec elle. L'OST se voit ainsi déclassée et, pour certains, il convient de réclamer la mort de Taylor.

Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant que le débat qui « agite la communauté des spécialistes du travail » (Linhart, 1994 : 3) au début des années 1990 est celui du dépassement ou non de l'OST et de ses déclinaisons taylorienne ou fordienne. Si le débat a été passionné, il a aussi été, comme le souligne très justement Danièle Linhart, d'une « extrême confusion » en raison de l'absence de « consensus quant à la définition de « l'ancien modèle » (...) et de caractérisation convaincante des « nouveaux modèles » » (1994 : 9). Une confusion qui participe sans aucun doute à son épuisement.

L'actualité de la question

Depuis quelques années, la question du dépassement du modèle taylorien-fordien n'est plus véritablement de mise. Du moins, elle ne l'est plus dans les mêmes termes que ceux mobilisés au début des années 1990. Sur le plan théorique, l'audience acquise par les théories de la contingence a conduit à accepter l'idée d'une coexistence ou d'une diversité de configurations organisationnelles. Autrement dit, la réflexion n'est plus centrée sur la conception, très taylorienne d'ailleurs, d'une *one best way* organisationnelle et de son éventuel remplacement par une autre *one best way* censée mieux répondre aux exigences du marché. Par ailleurs, au niveau du contexte général, l'économie mondiale oscille entre dépression et récession depuis l'éclatement de la bulle spéculative des *subprimes* aux États-Unis. C'était en 2007 et la crise, qui s'en est suivie, a été la plus forte depuis la Grande Crise de 1929.

Rendre compte des dynamiques actuellement à l'œuvre dans le secteur industriel implique, selon nous, de mettre l'accent, ne fût-ce que brièvement, sur quatre aspects particulièrement révélateurs de l'état de la question.

La poursuite de la désindustrialisation

Le premier concerne la poursuite de la désindustrialisation de l'économie belge. À cet égard, 2012 a été une année sombre pour l'emploi industriel. Durant les trois premiers trimestres de l'année, 7.000 emplois industriels ont été perdus (Banque nationale, 2013 : 142). Quant au dernier trimestre, il a été marqué par l'annonce ou la confirmation de nombreuses pertes d'emplois dont une part importante était des emplois industriels. Parmi les plus importantes, il y a eu l'annonce faite par la direction de Ford de son intention de fermer son site de Genk en 2014. Selon Agoria, la fédération patronale du secteur, cette fermeture devrait, à elle seule, entraîner la perte de

9.460 emplois, dont près de 5.000 emplois directs. C'est aussi durant ce trimestre que s'est clôturé la phase 1 de la procédure Renault concernant la fermeture définitive de la phase à chaud de Liège. Annoncée en 2011, cette fermeture se soldera par la suppression de 795 emplois.

Parallèlement, c'est aussi durant le dernier trimestre de 2012 qu'est intervenue la démolition du haut-fourneau 6 des ex-Forges de Clabecq. À l'arrêt depuis 2001, cette « cathédrale industrielle » s'est effondrée en l'espace de quelques dizaines de secondes. À sa place, il y aura bientôt du logement, des bureaux et des commerces. Ce projet de reconversion est porté par Duferco Diversification, une filiale du groupe sidérurgiste qui avait repris les Forges en 1997. Le sidérurgiste se mue ainsi en promoteur immobilier, tout un symbole !

Le poids des restructurations financières

Le plus souvent ces pertes d'emplois sont consécutives à des restructurations financières ou offensives et non plus, comme c'était massivement le cas dans les années 1970 et 1980, à des restructurations économiques ou défensives. Alors que ces dernières étaient des « opérations de sauvetage d'entreprises ou de secteurs d'activité menacés, en déclin », les premières sont liées « à une recherche de compétitivité économique et financière des entreprises, sans impératif de survie économique à court ou à moyen terme » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012 : 17-18). Autrement dit, elles n'ont pas pour but de sortir l'entreprise du rouge mais de faire face, si l'on reprend les termes de l'argumentaire managérial, à un contexte économique difficile, à l'hostilité des concurrents ou encore à des prévisions alarmistes.

Ces restructurations apparaissent comme une conséquence directe de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie et des grands groupes qui la dominent. Les arbitrages se font à l'échelle mondiale sur la base d'une mise en concurrence interne des différents sites. Quant aux critères de décision, ils relèvent, sous la pression notamment des *hedge funds*, d'une logique purement financière.

La consécration de l'entreprise-réseau

Sur le plan des formes d'organisation, l'entreprise-réseau s'est imposée comme la configuration la plus représentative de l'époque actuelle. Au début des années 1980, cette forme d'organisation apparaît comme tout à fait marginale en Occident. Ainsi, elle ne fait pas partie des configurations mentionnées par Henry Mintzberg dans son célèbre *Structure et dynamique des organisations* publié en 1982. Fondamentalement, cette forme d'organisation se caractérise par l'articulation entre un centre donneur d'ordre, entièrement replié sur son *core business*, et un nombre plus ou

moins important de sous-traitants. Le marché est souvent utilisé comme un mécanisme de coordination de l'ensemble favorisant ainsi la logique du moins disant.

En deux ou trois décennies, l'entreprise-réseau va donc connaître un essor considérable. Dans le cas des entreprises industrielles âgées, l'évolution vers l'entreprise-réseau s'est faite à coup de restructurations, d'externalisations et de *downsizing*. Le gardiennage, le nettoyage, l'entretien et la maintenance ont été parmi les premières fonctions à être sous-traitées. D'autres fonctions ont par la suite suivi dont des fonctions relatives à la gestion du personnel – recrutement, sélection, formation... – et à la conception des produits et des services. Le recours à des sous-traitants est parfois poussé tellement loin que le *core business* du donneur d'ordre tend à se résumer à la gestion et au contrôle de la chaîne de valeur dans laquelle l'image de la marque occupe parfois une place centrale.

Apple, dont le nom est associé à des produits de haute technologie associant innovation, ergonomie et esthétique et qui, en un peu plus de trente ans, s'est imposée comme l'une des premières capitalisations boursières au monde, est aussi aujourd'hui un des plus beaux exemples d'entreprise-réseau. L'entreprise à la pomme s'est orientée vers cette forme d'organisation qu'à partir de la fin des années 1990 alors qu'elle était au bord du gouffre. Alors qu'elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 100 milliards de dollars en 2011 en vendant des produits à son nom, Apple est un « industriel sans usine ».

Par rapport aux statistiques belges, relevons que la montée en puissance de l'entreprise-réseau a eu pour conséquence de transférer des emplois du secteur secondaire vers le secteur tertiaire. Ce qui a été perdu comme emploi industriel ne correspond donc pas forcément à de la pure destruction ou disparition. Pour une part, ils se retrouvent dans la rubrique des services aux entreprises.

Quid de l'organisation du travail ?

Il est difficile de dire si les organisations du travail sont aujourd'hui moins tayloriennes ou fordiennes que par le passé. Dans bon nombre des cas, l'automatisation a véritablement changé la physionomie des ateliers et des lignes de production. La machine a pris la place du capital vivant, faisant fondre les effectifs et exploser la productivité.

Globalisation de l'économie oblige, la question de l'organisation du travail gagne à être pensée à l'échelle du monde. À cet égard, il est évident que les organisations du travail s'appuyant sur les dogmes de l'OST ont fait l'objet d'un important mouvement de délocalisation vers les pays disposant d'une main-d'œuvre abondante, peu coûteuse et réputée docile. Ainsi, l'essor industriel de la Chine, qui s'est imposée comme l'usine du monde, doit aussi beaucoup à la mise en place d'organisation s'appuyant sur une forte division verticale et horizontale du travail. Le cas de Fox-

conn Technology est, à cet égard, très révélateur. C'est dans ses usines chinoises que sont assemblés les iPhone et autres iPad conçus et vendus par Apple. Selon certaines sources, Foxconn Technology emploierait près de 700.000 ouvriers rien que pour répondre aux commandes d'Apple. Les rares images et témoignages, en provenance des ateliers géants de l'entreprise, rappellent immanquablement certains aspects des modèles taylorien et fordien : séparation entre conception et exécution du travail, cycle opératoire court, travail répétitif et monotone ou encore discipline stricte.

Conclusion

Deux déplacements s'avèrent particulièrement structurant tant par rapport à la problématique abordée qu'à la temporalité analysée. On peut les assimiler à des déplacements de centre de gravité. Le premier a trait à l'activité et le second au lieu.

Le premier déplacement est celui d'une société industrielle vers une société postindustrielle ou tertiaire. Elle se décline sous la forme d'une réduction de la place de l'industrie dans les économies les plus développées et donc aussi dans l'économie belge. Cette relégation de l'industrie ne sera sans doute pas sans conséquence en termes de modèle productif. L'histoire du management moderne suggère en effet qu'il existe une corrélation étroite entre hégémonie économique et modèle productif. L'industrie étant supplantée par les services, les nouveaux modèles productifs seront sans doute à l'avenir plus le fait d'entreprises de service que d'entreprises industrielles. Ainsi, depuis quelque temps déjà, Wal-Mart, leader mondial de la distribution, est présentée comme le digne successeur d'entreprises comme Ford et Toyota.

Le second déplacement concerne le centre de gravité de l'économie monde. Des États-Unis, il glisse vers des pays tels que la Chine et l'Inde, pour l'Asie, et le Brésil, pour l'Amérique latine. Ce déplacement a été particulièrement destructeur d'emplois dans les économies occidentales, du moins dans les secteurs en concurrence directe avec les entreprises de ces pays. Notons que les économies dites « émergentes » sont surtout des économies industrielles. Dès lors, on peut réellement se demander si l'économie mondiale a été un jour plus industrielle qu'elle ne l'est aujourd'hui. Parallèlement, on peut aussi se demander combien de temps il faudra encore attendre avant qu'une entreprise chinoise, indienne ou brésilienne ne soit intronisée, dans la littérature managériale, au rang de modèle productif comme l'ont été, dans un passé plus ou moins récent, des entreprises comme Ford, Toyota ou encore Wal-Mart.

Bibliographie

- Banque nationale (2013). *Rapport 2012*, Bruxelles.
- Beaujolin-Bellet, R. & Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris : La Découverte.
- Bolle de Bal, M. (1958). *Relations humaines et relations industrielles*. Bruxelles : ULB-Institut de Sociologie Solvay, « Travaux du centre de sociologie du travail ».
- Boltanski, L. (1981). America, america... Le plan Marschall et l'importation du "management". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38, mai.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris : Editions de Minuit.
- Braudel, F. (1969). *Écrits sur l'histoire*. Paris : Flammarion.
- Castel, R. (1995). *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- Desmarez, P. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris : Armand Colin.
- Pichault, F., Warnotte, G. & Wilkin, L. (1998). *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*. Paris : L'Harmattan.
- Michel, F. & Vandewattyne, J. (2012). Restructurations financières : transformation des relations collectives de travail et montée des incertitudes. XIXe Congrès international de l'AISLF, *Penser l'incertain*. Rabat (à paraître).
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Stroobants, M. (2002). *Sociologie du travail*. Paris : Nathan.
- Vandewattyne, J. (1998). *L'innovation managériale et la modernisation des entreprises*. (Thèse de doctorat). Université Libre de Bruxelles.

La modernisation du secteur public : contradictions et limites d'un changement à repenser

Christian de VISSCHER¹

À partir des années '80, une grande vague de réformes administratives s'est répandue dans les pays de l'OCDE. La plupart des auteurs conviennent que ces réformes ont trouvé leur source d'inspiration dans la Nouvelle Gestion Publique (NGP) ou *New Public Management* (NPM), une doctrine qui, dans ses grandes lignes, promeut l'introduction dans les administrations publiques de méthodes et d'outils de gestion issus de l'entreprise privée. L'impact de la NGP a certes été plus perceptible dans les pays anglo-saxons, mais on peut affirmer que le mouvement a touché les démocraties occidentales dans leur ensemble : privatisations, chartes des utilisateurs, création d'agences administratives... ont été autant de mesures invoquées un peu partout pour remédier aux dysfonctionnements de l'appareil administratif.

Pourquoi la NGP s'est-elle imposée comme une sorte de « doctrine de référence » dans les réformes administratives depuis les années '80 ? En dépit d'un discours dominant, a-t-on assisté à des changements réels du modèle productif à la suite de la NGP ? Telles sont les deux questions que nous souhaitons aborder brièvement dans le cadre de cet atelier consacré aux évolutions des modèles productifs.

La crise de légitimité du modèle wébérien et ses conséquences sur les transformations du modèle productif dans les administrations publiques

À la suite du modèle bureaucratique défini par Max Weber, l'administration publique a été dominée pendant longtemps exclusivement par la règle de droit : l'administration avait pour seule et unique tâche de mettre en œuvre des lois et des règles-

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain SSH/SPLE et président de l'Institut de sciences politiques Louvain-Europe (ISPOLE).

ments, fruits de la décision politique (Auby, 1996). Cet encadrement par le droit garantit la prévisibilité du comportement de l'administration et limite sa marge de manœuvre (Spanou, 2003). En outre, l'appareil administratif est organisé de manière centralisé et hiérarchisé pour répondre à la forte exigence de légitimité démocratique (Chevallier, 2011). La régularité prime sur l'efficacité, la norme étant censée avoir défini ce qui constitue une gestion optimale. À partir des années 1970, la plupart des pays industrialisés ont connu une "crise de croissance" de leur administration publique. Dans ce contexte apparaît un nouveau paradigme dans lequel la réceptivité (ou la performance) au client et la légitimité directe de l'administration vis-à-vis des usagers tend à s'imposer. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pensons que cette évolution s'est dessinée sous l'effet conjugué des facteurs suivants.

Des pressions financières et budgétaires tout d'abord. Le double choc pétrolier des années septante a entraîné la récession et avec elle des difficultés budgétaires pour les États qui s'étaient lancés dans des programmes politiques (trop ?) ambitieux. La raréfaction des ressources budgétaires a obligé les décideurs publics non seulement à revoir leurs politiques budgétaires en vue de réduire les déficits et la dette, mais également à prendre clairement conscience que la réforme du secteur public faisait partie des programmes d'ajustement structurel de leurs économies.

Des pressions économiques et industrielles, ensuite. Les organisations publiques ont subi, tout comme les entreprises privées – mais avec quelques années de retard – des pressions visant à accélérer l'introduction de nouvelles technologies dans les services. Celles-ci étaient la conséquence de l'ouverture des frontières au plan économique et de la marche vers la mondialisation. Les organisations bureaucratiques privées en ont été secouées (fusions, absorptions...) ; elles ont laissé la place à des organisations d'un type nouveau, plus décentralisées, plus souples, plus innovantes (Hufty, 1998). Par ricochet, les organisations publiques ont été touchées par cette même vague. La pression à la rationalisation s'est exercée d'abord dans les secteurs où le public et le privé étaient en concurrence (p.ex. services financiers, transports), par le biais notamment de l'introduction d'instruments de *benchmarking*, et s'est ensuite propagée aux activités exercées en monopole. Aujourd'hui, plus aucun domaine de l'administration publique n'échappe véritablement à cette "course à la productivité".

Mais il y a plus. Le rapport de force entre le pouvoir politique, l'administration et le citoyen a lui aussi évolué. Le citoyen, mieux éduqué et par conséquent mieux au courant de ses droits (et de ses obligations) qu'auparavant, n'accepte plus d'être considéré comme un assujéti. Les citoyens, usagers ou clients de l'administration, ont été de plus en plus enclins à s'attacher à la qualité des prestations des institutions publiques. Ils les comparent à celles que le secteur privé offre pour des activités équivalentes (soins de santé, assistance, écoles...).

L'efficacité de l'action administrative devient donc le critère prédominant dans les projets de modernisation menés dans plusieurs pays anglo-saxons et nordiques à par-

tir des années '80. De ces expériences s'est développé un courant fédérateur appelé communément le "New Public Management" (NPM) ou la "Nouvelle Gestion Publique" (NGP) dont l'ambition est de remplacer, ni plus ni moins, le paradigme wébérien. Cet engouement pour le NPM s'est répandu à travers le monde par le biais des organisations internationales, comme l'OCDE et la Banque mondiale, et des cabinets de conseil et autres consultants privés qui ont assuré la diffusion de ses idées.

Les fondements théoriques de la NGP renvoient principalement à la théorie des choix publics (*Public Choice*), ainsi qu'à l'économie des coûts de transaction et à la théorie de l'agence. La première citée tend à démontrer que le fonctionnement de l'État aboutit à des gaspillages et à une surproduction inefficace qui s'explique en raison du fait que les fonctionnaires – qualifiés très péjorativement de « bureaucrates » – détournent les ressources et les moyens d'intervention pour satisfaire leurs propres objectifs au lieu de servir l'intérêt général. Ils y parviennent, prétendent ces économistes, parce qu'ils sont dans une position favorable vis-à-vis de ceux qui sont censés les contrôler, à savoir les dirigeants politiques : ils détiennent l'information sur les politiques et les budgets et ont des relais au Parlement ou auprès des lobbies. Pour les tenants du *Public Choice*, l'État est intrinsèquement inefficace, parce que n'ayant pas d'incitation à être efficace. Par comparaison à d'autres formes d'organisation économique, l'administration de type bureaucratique est moins performante. Il faut donc, suivant ce courant, limiter son champ d'action et ses ressources, et favoriser le plus possible le retour à des mécanismes de type marché (MTM) dans la gestion des affaires publiques. (Heald, 1983; Dunleavy & O'Leary, 1987).

La NGP diffuse à la fois des principes fondamentaux – par exemple, il n'y a pas de différence fondamentale entre une organisation publique et privée – et un répertoire pratique de techniques et d'outils, lequel comprend les priorités suivantes (Eymeri-Douzans, 2011) :

- Moderniser les processus de production (flexibilité et adaptabilité) : le processus de production des prestations publiques doit être adapté en permanence de manière à satisfaire au mieux le client. Les dirigeants administratifs doivent mener une réflexion constante sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. Cette réflexion peut déboucher le cas échéant sur l'introduction de mécanismes de type marché (MTM) au sein des services publics.
- Définir les objectifs sur la base d'un contrat (ou mandat) auquel est associée une enveloppe budgétaire globale : les acteurs politiques se concentrent sur les grandes orientations stratégiques et politiques et sur la définition des moyens et ressources pour les atteindre. Quant aux fonctionnaires, ils sont responsabilisés davantage sur leur action, sur la manière dont ils remplissent les missions qui leur sont confiées.
- Évaluer les performances collectives et individuelles.

- Être à l'écoute du « client » : la gestion des affaires publiques doit être conçue suivant le principe de subsidiarité. Le service doit être organisé au niveau le plus approprié pour servir au mieux le citoyen-client.

Une hétérogénéité des changements observés en décalage avec les principes défendus par la Nouvelle Gestion Publique

Au regard de l'uniformité dans le discours dominant et de l'homogénéité des outils et techniques proposées (Timsit, 2004), on peut s'interroger sur les changements produits par les réformes administratives inspirées de la NGP. Celles-ci aboutissent-elles réellement à faire évoluer les systèmes politico-administratifs ? Les évolutions constatées dans les différents pays présentent-elles une réelle homogénéité ?

Souvent, beaucoup de tentatives échouent avant même d'avoir produit des résultats. En outre, les réformes mises en œuvre adoptent rarement une trajectoire rectiligne telle que le laisserait supposer une application stricte des « recettes » de la NGP. Plusieurs auteurs (Pollitt et Bouckaert, 2011 ; Varone, 1998) soulignent aussi que la NGP, à supposer qu'on puisse la traiter comme un corpus homogène, développe ses propres contradictions. Voici quelques exemples de ces contradictions :

- Vouloir contrôler l'appareil bureaucratique, tout en laissant les « mains libres » aux managers pour gérer leurs services, et donner du pouvoir aux usagers : compatibles dans un monde parfait, ces trois priorités le sont rarement dans le monde réel. Bien souvent, il y a un arbitrage à opérer entre les trois.
- Réaliser des économies tout en améliorant la performance : les services auxquels les citoyens sont attachés – par exemple, la sécurité sociale ou l'éducation – absorbent une part substantielle du budget de l'État. Il est difficile de faire de larges économies sans les affecter. Il y a une certaine contradiction entre vouloir faire des économies et améliorer les services rendus au citoyen.
- Responsabiliser davantage le gouvernement tout en réduisant le périmètre de son champ d'action : la privatisation aboutit à ce que bon nombre d'organisations publiques quittent le « giron » de l'État, ce qui limite en retour la capacité du gouvernement à gérer et contrôler les activités produites par ces organisations.
- Motiver le « staff », tout en déprotégeant le statut propre à la fonction publique en vue d'assimiler cette dernière au personnel du secteur privé. Le prix à payer en est une perte de morale et de loyauté, le manque d'attractivité de la carrière, pour les agents, et à terme souvent, une baisse de leur productivité.
- Augmenter l'efficacité de l'État tout en rendant les agents comptables de leurs actions. Il faut ici insister à nouveau sur la différence entre efficacité et effi-

science productive. Le fonctionnaire a un contrôle sur ce qu'il produit (*outputs*), mais pas sur les impacts induits de ses actions (*outcomes*). Les impacts dépendent de facteurs externes qui ne sont pas sous contrôle du fonctionnaire, d'où la difficulté de le rendre responsable de ceux-là.

Dans les faits, tout dépend souvent de l'interaction entre le contexte, les idées et les acteurs. D'un côté, la variable contextuelle économique – la contrainte budgétaire – tend à renforcer la force de l'idéologie dominante laquelle apporte des solutions uniformes quel que soit le système politique. Mais d'un autre côté, ces solutions doivent tenir compte des arrangements institutionnels nationaux, voire locaux – pensons à la protection juridique des fonctionnaires, à la structure institutionnelle (unitaire ou fédérale) du pays, au pouvoir des acteurs (politiques, sociaux... impliqués dans la négociation (inter)professionnelle... – qui, selon les cas, facilitent ou au contraire compliquent leur mise en œuvre. De plus, les processus de changement doivent s'appuyer sur des coalitions de soutien de la part des acteurs politiques, administratifs et sociaux.

Un exemple : l'instauration du mandat pour les fonctions publiques dirigeantes ou l'abandon de la hiérarchie et de la loyauté implicites des hauts fonctionnaires et son remplacement par des contrats de prestations (système du mandat). Dans les études comparatives sur la fonction publique, la Belgique figurait jusqu'il y a peu parmi les pays qui appliquent un régime de carrière dite « fermée » pour les fonctions de direction : on entre par concours au « bas de l'échelle » et seuls les lauréats ont vocation à poursuivre leur carrière pour atteindre les sommets de la pyramide administrative. L'introduction du mandat, suite à la réforme Copernic de l'administration fédérale (2000) constitue une double entorse à ce régime de carrière : les postes de direction ne sont plus attribués pour une durée illimitée, et les postes les plus élevés sont dorénavant accessibles à des personnes extérieures à l'administration ayant une expérience de management.

Le concept du mandat doit, selon la théorie de la NGP, modifier sensiblement la relation entre le ministre et le haut fonctionnaire ; de hiérarchique cette relation devrait évoluer vers un mode plus contractuel. L'agent, nommé pour un mandat à durée déterminée, se voit imposer une lettre de mission ou un plan de management servant de référence pour l'évaluation des résultats obtenus à l'issue de son mandat. Il peut être mis fin à celui-ci avant son échéance en cas de prestations jugées insuffisantes. Une évaluation plus complète est effectuée par le ministre en fin de mandat. En contrepartie d'une plus grande responsabilisation des cadres dirigeants, il est prévu d'alléger les règles en matière de contrôle administratif et budgétaire.

Dans une de nos recherches récentes, nous avons essayé de mesurer les effets de cette réforme des mandats au sein de l'administration fédérale belge, en partant d'une approche interprétative « bottom-up » (Poulsen, 2009), c'est-à-dire axée sur l'appropriation de la réforme par les acteurs de terrain. Notre étude portant sur les présidents et directeurs généraux des Services publics fédéraux (de Visscher et con-

sorts, 2012) montre que l'introduction du système du mandat n'a permis d'adapter que faiblement le rôle des hauts fonctionnaires, et les relations qu'ils entretiennent avec leur environnement politique et administratif. Ainsi, seule une dimension (positionnement vis-à-vis des groupes d'intérêt) sur les quatre analysées montre une évolution relativement significative en ce sens. Pour une autre dimension (positionnement vis-à-vis du parlement), on n'observe aucun changement, et pour les deux dernières, les résultats restent mitigés.

Il était attendu que la relation entre le haut fonctionnaire, le ministre et son équipe personnelle évolue vers une implication plus prononcée des hauts fonctionnaires dans les différentes phases du cycle de la politique publique. Malgré une amélioration pointée par plusieurs présidents et confirmée par la comparaison de la situation avec une étude précédente datant de 2002, les relations et la répartition des rôles restent très imprégnées par le paradigme wébérien.

Quant aux relations entre la ligne hiérarchique et les ministères transversaux (Budget, Fonction publique), là où le plan Copernic prévoyait une responsabilisation accrue et une augmentation de l'autonomie des hauts fonctionnaires dans la gestion des ressources humaines et budgétaires (SPF P&O, 2004), la représentation qu'en ont les hauts fonctionnaires semble indiquer, d'après notre enquête, qu'on est encore loin de l'objectif initial. Ainsi, seul un petit nombre de hauts fonctionnaires déclarent avoir perçu une évolution positive de leur autonomie ces dix dernières années.

Conclusion

Lors d'une table ronde sur l'avenir des services publics organisée par la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) en 2011, Vincent Triest soulignait :

« Il y a deux grands défis pour l'État. L'un nous dépasse, c'est celui de la mondialisation. Le monde est devenu un village mais ce village n'est pas gouverné, sinon par des organisations internationales qui sont à la botte des forces économiques ou qui sont impuissantes face à ces forces anonymes qui s'appellent « les marchés ». L'autre défi est par contre à notre portée, ici chez nous, dans nos services publics. Il consiste à inscrire l'État dans une autre manière de vivre qui tranche avec la « société de marché » ... »

Telle est en effet la tâche difficile devant laquelle se trouvent nos autorités politiques et nos hauts fonctionnaires aujourd'hui : dans cette ère post-NPM, comment redessiner le modèle de nos services publics, à la fois pour amortir les chocs de la mondialisation et offrir à nos contemporains un service public certes efficient ou efficace, mais aussi empreint de démocratie et de convivialité ?

Bibliographie

- Auby, J.F. (1996). *Management public. Introduction générale*. Paris : Editions Sirey.
- Chevallier, J. (2011). De l'administration démocratique à la démocratie administrative. *Revue française d'administration publique*, 137-138, 217-227. DOI : 10.3917/rfap.137.0217.
- de Visscher, C., e.a. (2012). *Les mandats dans la fonction publique fédérale: une (r)évolution depuis Copernic? / Mandaten in de federale overheid: (r)evoluties sedert Copernicus?*. Gent : Academia Press.
- Dunleavy, P. & O'Leary, B. (1987). *Theories of the State. The Politics of Liberal Democracy*. London: Macmillan.
- Eymeri-Douzans, J.M. (2011). NPM Reform Legacy : a Common Praxeologic, a Variety of Acclimatizations, a Renewed Bureaucratization. In J.M. Eymeri-Douzans & J. Pierre, *Administrative Reforms and Democratic Governance*, (p. 9-26). London: Routledge ().
- Heald, D. (1983), *Public Expenditure. its Defence and Reform*. Oxford: Martin Robertson.
- Hufty, M. (1998). *La pensée comptable: État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*. Genève : Nouveaux Cahiers de l'IUED et Paris : Presses universitaires de France.
- Service public fédéral (2004). *Copernicus au centre de l'avenir. La réforme de l'administration fédérale*. Bruxelles: SPF Personnel et Organisation.
- Spanou, C. (2003). Abandonner ou renforcer l'État wébérien. *Revue française d'administration publique*, 105(6), 109-120.
- Triest, V. (2011). *Intervention à la Table ronde « Les services publics ont-ils un avenir ou sont-ils appelés à disparaître ? »*. Université d'été CSC – Services publics.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis* (3rd Ed.). Oxford : Oxford University Press.
- Poulsen, B. (2009). Competing traditions of governance and dilemmas of administrative accountability: the case of Denmark. *Public Administration*, 87(1), 117-131.
- Timsit, G. (2004). Critique de la gestion pure : la gestion du changement dans le secteur public des pays d'Europe occidentale. *Revue internationale de politique comparée*, 11(2), 293-309.

Varone, F. (1998). De l'irrationalité institutionnelle de la Nouvelle Gestion Publique. In M. Hufty, *La pensée comptable: État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, (p. 125-139). Genève : Nouveaux Cahiers de l'IUED et Paris : Presses universitaires de France.

Montée en puissance des services : publicisation et rapport politique au travail

Isabelle FERRERAS¹

La société industrielle comme concept pour penser notre modèle socio-économique est dépassé. Pourtant, les sociétés occidentales peinent à prendre la mesure du nouveau modèle économique qui est le leur. Tertiariées, alors qu'elles étaient le siège des grandes industries manufacturières, globalisées, alors que les économies industrielles étaient inter-nationalisées ; depuis la rupture économique des années 1970, les économies occidentales sont devenues, massivement, des économies de services. En effet, plus de 70% de l'emploi s'y trouve logé. Au point qu'il ferait aujourd'hui peut-être sens de renvoyer à l'idée d'une « société des services » (Gersuny & Rosengren, 1973, Delaunay & Gadrey, 1987).

La société des services se donne-t-elle à comprendre comme un concept aussi compréhensif que celui de « société industrielle » ? Ce qui implique de renvoyer *a minima* (Touraine, 1969) à un modèle économique (pour la société industrielle : la domination de la manufacture de masse comme moteur de l'économie), un modèle de rapports macrosociaux (structurés autour d'acteurs collectifs pesant sur l'orientation du projet de société et participant à la gestion du pouvoir avec les élus de la nation) et interindividuels (un modèle de structure familiale organisée autour d'une claire division sexuelle du travail avec l'emploi salarié à durée indéterminée pour le *male breadwinner* et la domination domestique de la femme). Rien n'est moins sûr. Seule certitude : la construction d'une configuration conceptuelle adaptée à notre temps, capable de rendre compte d'une réalité aussi complexe que celle de la « société des services », passera inévitablement par la compréhension de ce qui se joue dans le travail quand y dominent les industries de services.

Dans cette contribution, j'avance l'idée que la domination du secteur tertiaire dans le modèle économique de la société des services doit nous pousser à comprendre la

¹ Chercheur qualifié du Fonds national de la recherche scientifique belge. Professeure de sociologie à l'Université catholique de Louvain et Senior research associate du Labor and Worklife Program de l'Université d'Harvard. Chercheur rattaché au CriDIS-LaGIS (Laboratoire Globalisation, Institution, Subjectivité) de l'UCL

charge proprement *politique* du travail² et son poids dans la redéfinition des bases de la santé démocratique de notre société – des services.

Dans la plupart des enquêtes menées auprès des salariés, ceux-ci conviennent pour dire que le travail occupe une place importante dans leur vie. Mais l'interprétation de cette importance s'avère très ambiguë, car elle ne signifie pas nécessairement que cette place du travail dans les vies n'est pas, dans le même temps, problématique. Une manière d'approfondir cette question est de déplacer le regard sociologique, d'une problématique en termes de *spatialisation* du travail et de sa surface plus ou moins centrale et évolutive dans les vies des salariés, à une problématisation en termes de *charge politique* du travail. En effet, dans l'activité de service, le travail salarié est avant tout un travail relationnel qui engage un rapport public entre le salarié et son destinataire, le client. Et ce rapport public conduit à l'impossibilité d'évacuer les demandes d'un traitement par le client qui ne soit pas dénué de principes d'égalité. C'est pourquoi, le changement décisif de l'économie des services pour les salariés se joue dans le fait que l'expérience humaine au travail est animée (1) par une logique *politique* et se déploie (2) au sein d'un espace de travail qui est désormais un espace public.

Une expérience politique du travail...

Ces deux dimensions méritent d'être développées et permettront de mieux expliquer les problèmes contemporains du travail comme la pénibilité engendrée par la pression des clients ou les états de souffrance au travail. Le propre des activités de service est de mettre en relation les salariés et les clients, par la médiation d'un échange social, une interaction, à l'occasion de laquelle se superpose une relation asymétrique de service (« le client est roi ») en même temps qu'un rapport social où le salarié reste un citoyen, légitimement demandeur du respect de la convention d'égalité qui se trouve au cœur de la culture démocratique. Cet état de fait n'est pas stricto sensu réservé à l'économie des services, mais le rapport d'interaction étant ici une constante, la relation de service rend la logique à l'œuvre incontournable, tant

² L'analyse qui suit a été développée dans (Ferreras, 2007) sur la base d'une étude ethnographique du cas des caissières de supermarchés. Je ne pourrai ici qu'être extrêmement succincte et affirmative, sans nécessairement apporter les preuves qui sous-tendent mon analyse et pour lesquelles je me permets de renvoyer aux détails de cet ouvrage. Dans le cadre d'une enquête en cours depuis 2007 sur 10 pays au travers du Wage Indicator Survey, des dizaines de milliers de questionnaires testant les dimensions clés du rapport au travail, que je définis comme « expressif, public et politique », seront analysés dans une prochaine publication sous le titre *What Is Work ? Experiencing Work and Politics in the Service-based Capitalist Democracy* (à paraître chez Harvard University Press).

au niveau de l'expérience vécue par le travailleur qu'aux yeux de l'analyste. Dit simplement, la thèse que je défends est que bien que les difficultés contemporaines au travail se donnent à entendre comme l'expression d'un malaise, d'une frustration, comme une colère ou le vécu d'une souffrance, voire se manifestent sous la forme d'une maladie – psychosomatique – liée au travail, elles ressortent, en dernière instance, de l'expérience d'une *injustice* dont ces expressions ne sont que le symptôme.

Travailler revient à faire l'expérience suivante : mobiliser le registre du juste (ou de l'injuste) dans le cadre d'une référence au collectif. Voilà la raison pour laquelle j'ai proposé de parler de l'expérience du travail comme d'une expérience animée par une logique fondamentalement *politique*, telle que l'entend la philosophie politique dans la tradition du libéralisme politique. Dans cette tradition, la marque propre du *politique* réside dans la mobilisation de ses propres conceptions sur le juste et l'injuste dans le cadre d'une référence au collectif. Contrairement aux lectures répandues sur la flexibilité, il convient d'analyser la flexibilité du travail comme étant, d'un point de vue sociologique, une expérience non pas d'individualisation des parcours uniquement, mais bien d'inscription – forcée, compliquée, problématique souvent – dans des groupes de travail. Cette inscription dans des collectifs, qui évoluent selon le temps, selon les tâches ou les objectifs assignés, selon l'horaire, produit l'effet suivant : elle pousse le salarié, qui importe dans son milieu de travail la culture typique de l'espace public des sociétés à culture démocratique stabilisée (le régime civique démocratique et ses conventions d'égalité et de respect), à positionner ce qu'il tient comme ses propres conceptions sur le juste et l'injuste par rapport à d'autres (ses collègues) et en référence à l'existence d'un collectif au travail, qui le dépasse et dans lequel il s'inscrit.

Voilà le sens *politique* du travail (Ferrerias, 2007) : travailler, à l'heure de l'économie de services, du point de vue du salarié, c'est faire cette expérience incessante de la confrontation de ses propres conceptions sur le juste et l'injuste aux normes qui organisent les collectifs de travail auxquels il participe. De plus, j'ai dû identifier le fait que cette expérience politique est animée par une intuition spécifique, partagée par les salariés au-delà des conceptions particulières de la justice qu'ils privilégient chacun (mérité, performance, ancienneté, équité formelle, etc.), celle de la *justice démocratique*. Cette *méta-norme*, partagée par les salariés, semble précéder leurs préférences en faveur de telle ou telle conception particulière de la justice³ : elle est celle d'un droit d'accès de tous à la détermination des conditions de la vie en commun. La norme de la justice démocratique au travail renvoie à l'idée que les normes qui s'imposent sur le milieu de travail ne seraient légitimes que pour autant que tous ceux qui doivent s'y soumettre aient pu se prononcer à leur sujet.

³ Contrairement à Dubet, mon analyse ne s'arrête pas au constat d'une « polyarchie de principes de justice » (Dubet, 2006 : 30) dans les milieux de travail contemporains.

C'est bien ce qu'on entend par la conception « démocratique » de la justice (Shapiro, 1999).

Ainsi, l'entreprise, et avec elle le travail, se trouve prise dans une lutte d'influence entre deux « régimes d'interaction »⁴ : le *régime domestique* typique des relations privées où les échanges mettent en présence des inégaux, l'autorité y est non négociable, héritée par la naissance (l'aristocrate ou le maître de maison), le diplôme, le prestige ou la fortune (l'investisseur en capital) – ainsi une caissière dira : « On n'a pas droit au respect, on est *caissières* ». D'autre part, coexiste dans le système d'attentes des salariés, le *régime civique démocratique* typique de l'espace public des sociétés à culture démocratique stabilisée où se rencontrent des égaux qui se doivent le respect mutuel de leur égale dignité et, par voie de conséquence, pratiquent l'auto-détermination collective quant aux normes qui régissent leur vie en commun. Dans ce dernier cas, l'autorité est négociée et considérée comme devant être légitimée au travers d'une procédure de décision démocratique.

Les problèmes qui affectent le travail aujourd'hui sont tributaires de cette dynamique : le *régime domestique* gouverne l'entreprise, donc le travail, il a force de loi, alors que le salarié témoigne de l'attente de la reconnaissance de son égale dignité... Voilà une des contradictions-clés de l'existence contemporaine⁵ : le salarié n'est pas citoyen quand il passe la porte du travail. C'est un être démembré qui fait face à des injonctions contradictoires. Comment, dans ce contexte, ne développerait-il pas de graves (psycho-) pathologies ?

... Intensifiée par la publicisation du travail dans les services

Il faut donc voir qu'à l'occasion du passage de l'économie industrielle au modèle des services, se produit une *publicisation* massive des milieux de travail. De par la présence de ce tiers qu'est le client (ni collègue ni supérieur hiérarchique – les deux figures de l'autre dans l'économie industrielle), l'expérience du travail est aujourd'hui l'occasion, incontournable, de la mobilisation des normes conventionnelles de l'espace public des démocraties libérales avancées, au premier rang desquelles on trouve la convention d'égale dignité.

Les témoignages abondent : l'ouvrier était touché par le caractère injuste de différentes situations qu'il vivait au travail (Faure & Rancière, 2007). Mais personne, au

⁴ Concept que nous reprenons à Martuccelli (2002) et mobilisons dans le cadre de cette sociologie politique du travail.

⁵ Voir la veine de travaux commentés par Corcuff (2009) sur les contradictions du capitalisme, dont la présente contradiction capitalisme/démocratie.

quotidien, ne venait lui « mettre sous le nez », lui rappeler de manière incessante les normes d'égalité et d'autonomie collective portées par l'idéal démocratique dans la sphère publique. Au travail, dans l'univers domestique de l'usine, le contremaître le traitait comme un *chien* ? C'était la norme du travail – injuste mais qui s'imposait dans l'espace clos de l'économie. Dans l'économie des services, c'est au quotidien que les travailleurs sont confrontés à la figure tierce du client. Et le client joue le rôle de support de la mobilisation des conventions typiques de l'espace public libéral, dans l'univers du travail. Ainsi le client qui est pour le salarié à son service source de stress voire d'interactions désagréables joue, en même temps, le rôle de cheval de Troie de la culture démocratique, donc de l'attente démocratique, dans l'entreprise.

J'ai proposé de comprendre, à l'étude du cas des caissières que cette mobilisation est en quelque sorte inévitable, car le salarié, confronté au client comme à l'*autrui* de l'espace public des démocraties libérales, égal « en dignité et en droit », ne peut qu'attendre de ce dernier la reconnaissance de son égale dignité. Et partant de là, par effet de contagion culturelle, ces attentes normatives de forte puissance se reportent vis-à-vis de la hiérarchie et du milieu de travail en général. La culture démocratique s'approfondissant et le travail des services faisant apparaître au cœur du travail l'autrui de la sphère publique, le vécu du travail comme une expérience proprement *politique* est devenu aujourd'hui incontournable, et intensifie la contradiction qui se loge au cœur du salariat contemporain dominé par le régime domestique, subordonné au donneur d'ordre capitaliste tout en étant habité par une culture démocratique. C'est pour cette raison que le client agit comme support-clé de la tension entre l'aspiration démocratique à la reconnaissance de l'égale dignité – au plein sens culturel, tel que l'avait constaté Tocqueville en Amérique – et la négation de celle-ci par l'entreprise : il ouvre la brèche, il permet l'entrée de la culture de l'espace public démocratique dans l'entreprise – cheval de Troie de l'avènement de la vie au travail à l'espace public des sociétés démocratiques avancées.

L'hétéronomie, avant l'aliénation

En analysant le travail comme rapport social, l'« expérience du travail », pris au travers des deux régimes d'interaction qui se le disputent, on comprend l'impossible situation dans laquelle se trouvent les salariés aujourd'hui : vivre selon une norme – qui est du domaine de l'attente ou de l'intuition – et être gouverné selon une autre réalité, celle du régime domestique de la subordination salariée, établie par l'État libéral et le droit du travail. Nous sommes ici plongés au cœur de la distinction classique en sociologie du travail entre « travail réel » et « travail idéal » ; distinction qui se trouve au fondement de l'analyse du travail qui passe par Marx, Friedmann,

Arendt, Gorz, Habermas et Méda. Mais, pour avoir trop entériné la différence entre les deux, cette tradition n'a-t-elle pas insuffisamment donné au réel les outils nécessaires pour penser le changement ? Où sont en effet passées les « énergies utopiques » appelées de ses propres vœux par Habermas (1990) quand on enferme la pensée sur le travail, et les individus avec elle, dans la réalité du *Système*, irrémédiablement gouverné par la raison instrumentale ?

Aussi, du point de vue de l'analyse ébauchée ici à grands traits, il importe d'enregistrer un état de fait : faire l'expérience du travail contemporain, c'est faire l'expérience de l'hétéronomie. Les salariés ne décident pas de leur vie au travail. Ce sont les investisseurs en capital qui organisent le processus de production. La formule classique de la subordination en droit du travail ou celle de la liberté « sous contrainte » (Cousin 2004) est trop faible : la dissonance est profonde entre la vie de citoyen, dans les sociétés à culture démocratique avancée, et celle, de domestique, de salarié. Nous voilà au cœur de la contradiction capitalisme/démocratie.

Aujourd'hui dans l'entreprise, si l'on reprend les alternatives d'Hirschman (1970), contrairement à la situation de l'actionnaire, le salarié jouit de peu de possibilités de *voice* – et cela, même là où il y a un droit social et un droit collectif du travail développé, comme dans les pays de la vieille Europe continentale. Et si les conditions de la *loyauté* s'effritent, à force du manque de *voice*, à force d'une contradiction flagrante entre attentes et réalité du travail, il reste la tentation de l'*exit*. Mais à l'heure de la crise économique et financière, du chômage massif et du risque croissant de précarité, les salariés exercent peu leur possibilité d'*exit* – ils retournent la violence de l'hétéronomie contre eux-mêmes. Dès lors, je propose de comprendre que les pathologies physiques et psychiques contemporaines liées au travail expriment la dissonance vécue par les salariés, plongés dans une situation d'hétéronomie complète dans leur vie de travail et vivant cette expérience comme profondément *politique*. Ceci veut dire que la cure ne portera pas sur un plan médico-psychique, mais avant tout sur un plan politique : elle ne peut prendre appui que sur la question du pouvoir, appelant leur participation à la définition des normes auxquelles ils acceptent de se soumettre.

Quand l'expérience de l'hétéronomie atteint son point limite, quand l'expérience vécue comme *la plus* politique est définitivement hermétique à l'attente de justice démocratique, l'individu fait face à ce qu'il convient sans doute d'appeler une situation d'aliénation. Dès lors, la situation devenant à ce point incontournable et intraitable tout à la fois, le suicide peut sembler la seule échappatoire possible – la plus irrémédiable forme d'*exit*. Voilà qui semble constituer une analyse crédible, fondée empiriquement, des psychopathologies du travail. C'est placés dans le cadre de l'analyse des rapports sociaux de pouvoir, au travail, pris en tenaille entre régimes d'interaction contradictoires, que les travaux de Dejours, Ehrenberg ou Clot éclairent ces situations. Coupés de ce contexte, les courants en GRH qui privilégient une compréhension superficielle de la satisfaction des salariés risquent la psychologis-

tion à l'extrême, qui ne révèle pas la signification sociologique – la charge proprement *politique* du travail qui prend racine dans l'expérience du travail comme rapport social – et dès lors, la racine de ces pathologies.

Conclusion : société des services, conflictualité du travail et conflits du travail

Notre hypothèse suivant laquelle l'expérience du travail dans les économies de services contemporaines est traversée, suite à l'intrusion du client sur le lieu de travail, par la problématique de la publicisation du lieu du travail, et l'aspiration d'un rapport politique démocratique au travail et à son organisation permet également d'éclairer l'affaiblissement de la manifestation de la conflictualité collective et organisée dans la société de services. En effet, le travailleur souffre au travail, est sujet à un stress intense et dans le même temps, estime le travail très important dans sa vie⁶. Toutefois, les conflits du travail organisés semblent moins centraux que dans la société industrielle. Cela ne veut pas dire que le niveau de conflictualité dans l'économie de services soit faible.

Qu'il n'y ait pas, aujourd'hui dans les milieux de travail, conflits et actions collectives organisées à hauteur de la profondeur de l'expérience de la contradiction capitalisme/démocratie faite au quotidien du travail par les salariés, peut se comprendre ainsi : ce n'est pas par défaut de *politisation* (au sens où j'ai défini le travail comme *politique*) mais par défaut de *capacitation*, c'est-à-dire d'incapacité de mise en œuvre – ou de renouvellement – de l'action collective. Mobilisant le schéma des capacités de l'action initié par Amartya Sen, j'ai avancé l'idée de « capacité collective » (Ferrerias 2008) pour penser les conflits au travail. Je pars du principe que l'action collective prend appui sur un équipement en capacités du groupe et, par conséquent, de l'individu. De ce point de vue, le collectif de salariés est plus que la somme des parties au sens où sans le collectif, certains accomplissements individuels liés au travail sont impossibles, même aux individus les plus capables (par exemple : se répartir les horaires pour tenir un magasin ouvert ou conquérir de nouveaux droits) car c'est le collectif qui est le siège de certaines capacités dont dépend la réalisation de certains accomplissements individuels (par exemple : jouir d'un horaire de travail compatible avec ses responsabilités privées).

⁶ Toutes les enquêtes le confirment largement. Voir (Méda 2010, Méda et Vendramin 2013).

Voilà qui est la situation typique des collectifs de salariés de la société des services contemporaine : les ressources nécessaires à la capacité collective des travailleurs font défaut, ou sont présentes mais de manière peu ou pas distribuées entre les membres du collectif des travailleurs⁷. Et dans ce cas, la capacité collective ne sera pas produite car le collectif est – pour paraphraser Bohman (1997) – *pauvre* en capacité, faute de ressources partagées. J’aimerais suggérer qu’il convient alors de parler d’une situation de *politisation non organisée*. L’action collective fait défaut certes, pour autant, l’expérience *politique* du travail est une réalité. Et celle-ci produit ses effets par ailleurs, sur d’autres plans de la vie sociale que l’action organisée dans ou autour du travail. Ainsi, il y a toutes les raisons de penser que les manifestations de l’opinion contemporaine dans le sens d’une perte de confiance dans les institutions libérales démocratiques ou de la dé-légitimation des élites politiques soient liées à l’état de politisation non organisée de l’expérience du travail.

De l’analyse *politique* du travail à celle de l’action politique organisée, l’état de santé de nos démocraties capitalistes est inquiétant. Les capacités collectives font défaut. Les médiations anciennes ne fonctionnent plus. C’est alors que l’on pourrait utilement reconsidérer la notion de « société des services ». Elle pourrait se comprendre comme un concept heuristique, établissant une articulation entre une expérience *politique* de travail (plus de 70% de l’emploi dans le tertiaire), des parcours de vie (de moins en moins homogènes), des mobilisations organisées fragiles avec la persistance de certains acteurs collectifs de la société industrielle, certes affaiblis ou aux préférences moins homogènes (syndicats, employeurs) et une dissonance grandissante entre expérience *politique* du travail (d’où découle l’attente de justice démocratique au travail) et structures légales des démocraties capitalistes contredisant ces attentes. La société des services comme concept permet alors d’identifier le cœur de la contradiction capitalisme/démocratie. Là est son défi : donner aux salariés les moyens de sortir de la dissonance. L’avenir nous dira quelle voie elle choisira, la voie capitaliste ou celle de l’émancipation démocratique⁸ ?

⁷ C’est le cas classique d’une très petite équipe syndicale volontaire et d’un ensemble de salariés peu mobilisés. Les ressources cognitives nécessaires à la compréhension de leur situation sont trop inégalement réparties : les délégués sont très informés, mais la majorité des salariés ne comprend pas les enjeux. À part dans le cas, peu plausible aujourd’hui, où les travailleurs seraient prêt à suivre leurs délégués en vertu de leur autorité de nature charismatique, les salariés risquent de ne pas être capables de mener des actions collectives qui sont, sans doute, pourtant nécessaires à la promotion de leur liberté.

⁸ Pour poursuivre : je traite de la sortie de la contradiction capitalisme/démocratie au niveau de l’entreprise au travers de la proposition du Bicamérisme économique. La proposition est fondée sur la pluralité des logiques d’investissement dans l’entreprise, instrumentale et politique, et l’analogie entre gouvernement d’entreprise et histoire des révolutions libérales ayant permis la démocratisation de la société politique. Voir (Ferreras 2012).

Bibliographie

- Bohman, J. (1997). "Deliberative Democracy and Effective Social Freedom: Capabilities, Ressources, and Opportunities". In J. Bohman & W. Rehg, *Deliberative Democracy. Essays on reason and Politics*, (p. 321-348). Cambridge: MIT Press.
- Cousin, O. (2004). *Les cadres: grandeur et incertitude*. Paris : L'Harmattan.
- Corcuff, P. (2009). *Renaissance de l'anticapitalisme en France*. Conférence donnée à l'Institute of French Studies, New York University, 31 mars. En ligne sur : <http://www.mediapart.fr/club/blog/philippe-corcuff/200409/renaissance-de-l-anticapitalisme-en-france>
- Delaunay, J.-C. & Gadrey, J. (1987). *Les enjeux de la société de service*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Dubet, F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Paris : Seuil.
- Faure, A. & Rancière J. (2007). *La parole ouvrière*. Paris : La Fabrique.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris: Presses de Sciences Po.
- (2008). De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services. *Raisons pratiques* (EHESS), Numéro spécial : J. De Munck & B. Zimmermann (Eds.), La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme, 281-296.
- (2012). Gouverner le capitalisme ? Pour le *bicamérisme économique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Gersuny, C. & Rosengren, W. (1973). *The Service Society*.. Cambridge, Mass., Schenkman Pub. Co.; distributed by General Learning Press [Morristown, N.J., 1973.
- Habermas, J. (1990). *Écrits politiques*. Paris : Cerf.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Martuccelli, D. (2010). *La Société singulariste*. Paris : Armand Colin, « individu et société ».
- Méda, D. (2010). Comment mesurer la valeur accordée au travail ? *Sociologie*, 1(1), 123-143.
- Méda, D. & Vendramin P. (2013), *Réinventer le travail*. Paris : Presses universitaires de France.

Shapiro, I. (1999). *Democratic Justice*. New Haven: Yale University Press.

Touraine, A. (1969). *La Société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris : Denoël.

**PARTIE 6 :
LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES : DU COMMANDEMENT
AU MANAGEMENT HUMAIN**

Introduction

Laurent TASKIN¹

La « gestion des ressources humaines » (GRH) est assez naturellement associée à une sous-discipline des sciences de gestion, bien qu'elle puisse aussi se revendiquer d'autres disciplines, telles que le droit, la psychologie ou la sociologie.

Notre conviction est que l'enseignement de la GRH est un projet multidisciplinaire, non pas au sens d'une multiplication des contenus de cours d'autres disciplines abordés dans une même perspective épistémologique, mais plutôt au sens d'un éveil à d'autres rationalités en amenant les étudiants à s'introduire au cœur de la logique disciplinaire qui fonde chacun de ces enseignements. Cela est notamment rendu possible en invitant les étudiants dans les cours des psychologues, des sociologues, des juristes, des économistes et des gestionnaires. La rencontre avec les étudiants issus de ces filières et avec les enseignants-chercheurs de ces Facultés, au sein de mêmes enseignements, est riche, car elle est « confrontation » et contribue à construire une identité propre au cursus de formation à la GRH. À ce titre, cet enseignement contribue à bâtir une logique propre, interdisciplinaire, pouvant être assimilée à un espace d'émancipation des logiques disciplinaires dominantes (et dominatrices, dans ce sens) et offrant un lieu d'expression et d'apprentissage de valeurs, de citoyenneté et de pensée plurielle (Taskin, 2012).

Cela se traduit, à l'Université catholique de Louvain, par l'ouverture du master en GRH aux bacheliers issus de différentes disciplines, telles que la sociologie, la psychologie, la gestion, les sciences sociales ou l'économie. Cette volonté y est d'autant plus marquée que ce programme est organisé au sein d'un Institut des Sciences du Travail dont l'histoire et la vocation sont par essence celles de l'interdisciplinarité et qui réunit les conditions à l'affirmation d'une identité propre, à la fois interdisciplinaire et professionnelle. Ainsi, la GRH est au cœur des sciences du travail depuis plus de soixante ans à l'UCL, même si à l'origine elle était enseignée comme une « théorie du commandement ».

Dans ce chapitre, nous voulons montrer que la GRH s'inscrit dans cette logique multidisciplinaire et constitue, à ce titre, un espace de dialogue entre ces disciplines ayant pour préoccupation commune la vie des hommes et des femmes dans l'organisation. L'exercice auquel nous nous livrons ici est donc de présenter une vi-

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain (Louvain School of Management et Institut des sciences du travail). Membre du CRECIS (ILSM) et membre associé du CIRTES.

sion disciplinaire de la GRH, d'un point de vue gestionnaire, sociologique, juridique et psychologique. Quatre regards se croisent et se complètent.

Dans une première section, Laurent Taskin inscrit l'étude de la GRH dans la perspective planificatrice qui domine les sciences de gestion. De caractère instrumental, la recherche en GRH au sein des sciences de gestion s'est voulue normative et rationaliste, ce qui soulève aujourd'hui, au sein même de la gestion, une prise de recul critique institutionnalisée sous la bannière des « perspectives critiques en management ». L'auteur montre donc combien, au cœur de l'instrumentation de gestion, de sa recherche de performance économique se trouvent des questions d'éthique et de sens qui sont tout aussi légitimes et qui ne peuvent en être dissociées.

Dans une seconde section, Armand Spineux retrace les principaux courants de la sociologie des organisations et de l'étude des structures, des acteurs et des normes organisationnelles. S'engageant dans une critique personnelle, l'auteur regrette l'absence des sociologues sur le terrain de l'entreprise, synonyme, selon lui, d'incapacité à se doter de moyens d'action sur la GRH. Parmi les pistes d'action proposées pour retrouver cette capacité d'action essentielle, pointons ici la troisième : « aborder les questions liées au management de manière pluridisciplinaire » qui résonne comme une manière de faire le lien entre les différentes contributions de ce chapitre.

Partageant sa vision de juriste, Bernard Nyssen rappelle que la GRH décline d'abord, et encore aujourd'hui, un rapport d'autorité consigné dans le contrat de travail, réhabilitant d'emblée la notion de « commandement ». Les dispositifs de management humain tels que ceux touchant à la formation ou à l'évaluation trouvent ainsi leurs fondements dans l'autorité patronale. Une évidence que la promotion et l'affirmation du souci du développement personnel, du bien-être ou encore de l'autonomie du travailleur, que déploient les psychologues et gestionnaires de certaines entreprises [de conseil] tendent à faire oublier. Heureusement, l'auteur montre aussi qu'au sein de cette apparente rigidité, les acteurs de la concertation sociale conservent des marges de manœuvre pour construire des compromis intelligents sur les termes du contrat de travail.

Enfin, Florence Stinglhamber retrace la contribution de la psychologie au champ du management humain en identifiant trois moments clés. Du développement d'outils de sélection et d'analyse des postes de travail à l'étude du bien-être au travail, en passant par l'étude du comportement organisationnel, l'auteure montre combien le champ de la psychologie organisationnelle est mobilisé par la GRH. La psychologie sociale est aussi présentée comme contributive de la GRH dans l'étude de la contribution de la diversité à la performance des organisations. Des enjeux futurs, notamment en matière de comportements éthiques et de leadership responsable, sont finalement pointés.

Quatre regards qui se croisent donc, mais qui soulignent aussi de mêmes enjeux. D'abord, celui des relations entre les acteurs de l'organisation. Qu'il s'agisse de

« commandement », de leadership ou de pouvoir, cette relation d'interdépendance apparaît centrale à la GRH et les différentes disciplines qui sont mobilisées ici y apportent des réponses très complémentaires. Ensuite, la question de l'objectivation des processus organisationnels amène l'organisation à se structurer, à objectiver et baliser les processus de décision (sélection, mobilité, évaluation, etc.), dans le cadre d'une relation d'emploi bien définie. Enfin, la référence à une norme de comportement constitue un espace de rencontre supplémentaire pour les différents regards présentés plus loin. Qu'il s'agisse d'éthique et de justice sociale, de conventions ou de normes culturelles, d'une norme juridique, celles-ci semblent garantes de la cohérence de la GRH comme institution de l'organisation.

Chaque regard isolé offre donc un regard précis et étayé... d'une seule face de la « réalité » de la GRH et, le plus souvent aussi, d'un seul niveau d'analyse de cette même « réalité ». Les combiner, c'est donc se donner la capacité de saisir les autres « réalités » ou dimensions qui, ensemble, permettent de comprendre les enjeux qui sont posés aujourd'hui en termes de GRH.

Nous remercions sincèrement Hugues Botman, Michaël Dubois et Christine Thiran pour leur participation à l'atelier organisé le 25 octobre 2012 et leur contribution à ces échanges.

Perspective et critique gestionnaires sur la GRH

Laurent Taskin¹

Introduction

Le management est une discipline relativement jeune au sein des sciences sociales. Ses fondations sont à situer dans l'émergence du « management scientifique » initié par Frederick Winslow Taylor à l'aube du 20^e siècle. Les principes de cette organisation scientifique du travail caractérisent encore aujourd'hui ce que l'on attend des sciences de gestion : une aide à la décision productive, c'est-à-dire un pouvoir de planification rationnelle de l'utilisation des ressources nécessaires à la production des biens et services de l'entreprise. À l'image de ce qu'en dit Pierre Veltz (2011 : 84), la gestion s'inscrit d'abord dans un paradigme planificateur ou rationaliste :

« Comme la technologie, la gestion est une discipline appliquée. Elle est normative par nature. Le manager, comme l'ingénieur, est tendu vers l'efficacité. Il veut que “ça marche”. Et il est très logiquement jugé et payé par rapport aux résultats de son action. »

La gestion des « ressources humaines » s'inscrit, elle aussi, dans cette perspective planificatrice ou rationaliste, comme nous l'illustrons ci-après. Du point de vue des sciences de gestion, la GRH est donc une fonction de gestion permettant à « une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité » (Cadin et al, 2012 : 5). Le domaine des connaissances et l'ensemble des activités caractérisant la GRH s'attachent ainsi d'abord à programmer, mesurer et évaluer les besoins en ressources humaines des organisations. Toutefois, cette perspective, certes dominante, est insuffisante pour pouvoir gérer les personnes en milieu de travail et, dans une perspective plus critique en gestion, cette perspective rationaliste doit être enrichie d'autres perspectives politique, interprétativiste, contingente (institutionnaliste) et conventionnaliste (cf. Pichault, 2009 ; Léonard, 2011 ; Gomez, 2011). Si Frederick Taylor recommandait de remplacer le gouvernement des hommes par l'administration des choses, c'est donc presque le contraire qui est à préconiser aujourd'hui. C'est ce que l'émergence de ce

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain (Louvain School of Management et Institut des sciences du travail). Membre du CRECIS (ILSM) et membre associé du CIRTES.

corpus critique, au sein des sciences de gestion et singulièrement dans le domaine de la GRH, manifeste aujourd'hui.

Une perspective planificatrice

Frederik Winslow Taylor est un ingénieur obstiné par la mesure des temps et des mouvements productifs qu'il intègre au cœur d'une organisation du travail totalement objectivée et rationnelle, connue sous le nom « d'organisation scientifique du travail » (OST) – où la scientificité tient à la capacité d'établir une mesure objective, traduisant en cela une perspective moderniste de la connaissance (Hatch & Cunliffe, 2009). Cette mesure, qui renvoie donc au rôle de la gestion (gérer, c'est mesurer), s'accompagne de deux principes centraux de l'OST : un contrôle du travail mécanique (la chaîne de montage qui impose les rythmes de travail, hier, le bac à frites ou l'écran des centres d'appels aujourd'hui) et une division du travail forte, à la fois verticalement (entre les ingénieurs du bureau des méthodes qui conçoivent la chaîne de production et ceux qui exécutent) et horizontalement (les tâches à accomplir sont éminemment circonscrites et répétitives).

De nos jours, le savoir gestionnaire se caractérise toujours par cette capacité de planification des ressources productives qui est à l'origine de la discipline. En GRH, cela se traduit par une instrumentation proche de celle développée dans le cadre de la gestion de la production. Au niveau organisationnel, il s'agit de mesurer les coûts de la main-d'œuvre et d'en planifier son évolution, en intégrant les contraintes propres à ce type d'exercice (variabilités dues à l'ancienneté, à l'évaluation de la performance, aux modifications de statuts, etc.). Au niveau plus individuel, certaines pratiques de gestion des compétences s'inscrivent dans une perspective identique : il s'agit de mesurer les compétences des travailleurs, aujourd'hui, au regard de dimensions prédéfinies caractérisant un référentiel (tâches, niveaux de maîtrise des aptitudes, etc.) et de planifier les besoins futurs en compétences. Une analyse des écarts entre situation actuelle et future dicte ensuite les ajustements à opérer. La logique planificatrice est celle du thermostat chère au contrôle de gestion (Anthony, 1965) et traduite dans un adage que nul gestionnaire ne peut ignorer : la roue de Deming « Plan - Do - Check - Act » (planifier, opérationnaliser, contrôler, corriger).

Dans la première moitié du XX^e siècle, si la science du management se constitue dans le contexte de l'atelier et de l'usine, la « fonction personnel » émerge suite au développement du droit du travail. À la suite des violents conflits sociaux qu'a connus la Belgique dans les années 1886, le pouvoir politique, invité en cela par des mouvements syndicaux occupés à se structurer, s'émue de la condition ouvrière et pose les premiers jalons du droit du travail en créant un fonds d'indemnisation pour les accidents du travail. Cette « administration du personnel » gère les contrats de

travail et les obligations qui y sont associées, s'inscrivant en cela dans une logique qui demeure exclusivement planificatrice.

Dans les années 1960-1970, à la suite des travaux initiés par l'École des relations humaines au Tavistock Institute dans les années 1930, l'homme au travail n'est plus seulement considéré comme une ressource productive dont il faut contraindre et contrôler les gestes ; il apparaît capable d'autonomie et d'auto-motivation (Aubert et al., 2005). Si l'on adhère à cette vision de l'homme au travail, la gestion du personnel ne peut plus se limiter à l'administration de la relation d'emploi. Dans une période dominée par les entreprises de grande taille et par le modèle bureaucratique, les principes du management par objectifs semblent vouloir succéder au management scientifique, en s'en détachant à la fois très clairement (le travailleur co-définit ses objectifs et se voit, théoriquement, attribué toute l'autonomie nécessaire à leur bonne réalisation), mais en conservant également la visée planificatrice du management puisqu'il s'agit de fixer des objectifs, d'en mesurer la réalisation et d'entreprendre des actions correctrices ensuite, si nécessaire.

Dès les années 1980, les recherches et les pratiques de management deviennent « stratégiques » et sont orientées vers l'identification des sources d'avantage concurrentiel que les firmes doivent impérativement déployer pour se développer ou se maintenir sur des marchés concurrentiels. La perspective de la ressource (*resource-based view*, cf. Barney, 1991) identifie les caractéristiques que doivent avoir les ressources pouvant prétendre au développement d'un avantage concurrentiel. Rapidement, la ressource la plus critique apparaît être l'homme au travail (les « ressources humaines » ou le « capital humain ») et la gestion des ressources humaines devient un facteur explicatif incontestable de la performance économique des organisations. Dans la perspective planificatrice et rationaliste dominante au sein des sciences de gestion, la ressource la plus stratégique, au-delà de l'individu, est sa connaissance : il convient donc de planifier des actions permettant de produire et de transférer des connaissances rares et peu imitables (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Grant, 1996).

Les recherches dans le domaine de la micro-GRH (Boxall et al, 2007) ont notamment porté sur la gestion prévisionnelle de l'emploi, la gestion des compétences, la gestion stratégique des ressources humaines, le *knowledge management*, la flexibilité avec, pour variable dépendante permanente, la question de la performance de l'entreprise. Ces objets sont toujours essentiellement étudiés dans la même perspective : il s'agit de planifier la stratégie RH de l'entreprise, en vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise, et d'identifier les pratiques RH à mettre en place qui créeront le plus de valeur ; il s'agit d'identifier les connaissances que l'entreprise détient, au regard de sa pyramide des âges, par exemple, et de planifier le transfert de ces connaissances en mobilisant des outils tels que des bases de données.

Dans la plupart de ces travaux de recherche et de recherche appliquée, l'humain est considéré comme une ressource dont la nature n'est pas très différente d'un autre *input* du processus de production. Les conditions sociales du travail et les leviers de

la motivation et de l'implication (tels que la justice sociale) sont de plus en plus pris en compte, mais la perspective instrumentale demeure. Au sein des sciences de gestion, cette perspective d'étude de la GRH n'est pas sans soulever quelques dilemmes auxquels les approches critiques en management entendent, en partie, répondre. Voici trois dilemmes de management majeurs :

- L'entreprise est évaluée sur une performance économique de court terme (annuelle, voire trimestrielle). Or, la gestion des personnes s'inscrit impérativement dans un horizon de long terme et l'évaluation d'un retour sur investissement de politiques de GRH reste imprécise et hasardeuse.
- Les dispositifs de GRH s'individualisent, répondant entre autres choses à une demande croissante des individus, mais atténuant aussi la capacité de donner du sens au travail, au travers de leviers plus collectifs (l'équipe, l'organisation) que ces dispositifs peuvent mobiliser.
- Classiquement, la notion de gestion stratégique des ressources humaines traduit la nécessité, pour les responsables RH, de développer des politiques en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise, de planifier des systèmes et dispositifs à moyen et long terme et, sur le plan des structures de décision, d'être présents au sein du comité de direction. Cette représentation s'est exprimée pendant plus de deux décennies dans des publications à visée essentiellement normative (voir, par exemple, Besseyre des Horts, 1988 ; Guérin & Wils, 1993 ; Guest, 1987 ; Schuler, 1990 ou Ulrich, 1997).

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, la dimension stratégique fait référence à deux processus : (a) l'adaptation à un contexte et (b) la déclinaison interne de la stratégie d'entreprise en politiques de gestion. La gestion stratégique des ressources humaines se met en œuvre par le biais de processus de planification (Dolan & Saba, 2008 ; Thompson & Strickland, 1998). Il n'en va pas autrement des idéaux-types et des méthodes de classifications des rôles de la fonction RH proposés par Dave Ulrich, consultant et professeur à l'université du Michigan faisant figure de « gourou » dans le domaine. Ces perspectives largement déterministes (il s'agit d'un mouvement « top-down ») et l'affirmation selon laquelle la fonction RH devait créer de la valeur – trop souvent pour le seul actionnaire, plutôt que pour le travailleur ou d'autres parties prenantes – en s'instituant « partenaire stratégique » de la direction a justifié des mouvements d'externalisation et de restructurations des activités RH générant le moins de valeur, participant à une autre logique marchande.

Or, le processus d'intégration de la GRH à la stratégie de l'entreprise, pour autant qu'il se fasse, relève d'un processus complexe et itératif, souvent réalisé par essais et erreurs (Leopold & Harris, 2009 ; Léonard & Taskin, 2010), et impliquant des échanges et des compromis entre de multiples acteurs. La gestion des ressources humaines apparaît alors comme le fait d'un groupe social particulier – la direction des RH – qui produit ses propres normes et règles (Taskin, 2007), mais au sein des jeux politiques qui se déroulent entre acteurs internes et externes. Ces jeux, toute-

fois, ne se limitent pas aux acteurs avec lesquels la DRH entre directement en interaction. Au-delà de cela, elle doit composer avec un ensemble de normes et de règles plus larges, propres à un secteur d'activité, une région, un pays. Ici aussi, l'ouverture à d'autres référents théoriques et, donc, à d'autres logiques disciplinaires s'avère essentielle pour comprendre la complexité de la construction de la stratégie RH.

Perspectives... critiques

La richesse des sciences de gestion est aussi de pouvoir, en leur sein, nourrir une critique citoyenne de sa perspective dominante avec, pour ambition, de lui adjoindre d'autres cadres de référence pour l'analyse des situations de gestion (cf. Taskin & de Nanteuil, 2011 ; Gomez, 2011 ; Golsorkhi et al, 2009).

Un nombre croissant de voix s'élève aujourd'hui pour critiquer une perspective gestionnaire qui n'est qu'instrumentale et planificatrice. Pensons à ces restructurations d'entreprises largement bénéficiaires ou, par exemple, à l'approche « locative » de la main-d'œuvre adoptée par IBM, et décrite par Pierre Veltz (2011), où cette entreprise va se défaire de centaine de milliers de travailleurs salariés pour leur préférer des travailleurs indépendants se dédouanant au passage des responsabilités sociales et économiques qui incombent à l'employeur, fragilisant aussi des milliers de familles dans leurs projets, au nom d'une « meilleure » performance économique de la firme. Ces justifications par le marché apparaissent aujourd'hui trop limitées et, à l'image de la troisième voie envisagée par Pierre-Yves Gomez (2011), les décideurs, à tout niveau de l'organisation et de la société, sont invités à justifier moralement leurs actes. Le management est ainsi jugé comme trop potentiellement destructeur pour la vie des travailleurs que pour être représenté et guidé par une rationalité instrumentale de type « moyens-fins » (Alvesson & Willmott, 2003).

Parmi ces voix qui s'élèvent aujourd'hui pour dénoncer les limites d'un système de marché amoral et relayer ces « urgences du réel » citoyennes, notons la présence d'économistes prix Nobel tels que Joseph Stiglitz ou Muhammad Yunus, ou de figures majeures du management telles que Henri Mintzberg, Sumantra Ghoshal ou Jeffrey Pfeffer qui, par leur connaissance des modes de pensée dominants – pour avoir, à une époque, contribué à les façonner – apportent une interpellante résonance à ces positions. Car qui oserait dire aujourd'hui que la crise du capitalisme contemporain n'a rien à voir avec le scandale « Enron », avec la manière dont le haut management a été le premier à bénéficier des perspectives d'enrichissement permises par la financiarisation du capitalisme (stock-options, rentabilité des capitaux investis, etc.), ou encore avec la façon dont, trop souvent, les travailleurs servent de variables d'ajustement face à la pression des investisseurs ? L'appétence pour le court terme n'est pas la « tare » exclusive de quelques financiers voraces.

Elle domine largement la pratique du management, lorsque celui-ci est conçu pour répondre à des objectifs de « pilotage par la rentabilité » qui se sont progressivement coupés de la société, rendant quasi impossible un débat sur les finalités de l'action managériale elle-même. À ce jeu pervers, chacun fait son « job » et le « système » finit par s'auto-détruire, emportant dans sa course les travailleurs les plus démunis (de Nanteuil & Taskin, 2011).

C'est donc aussi le management qui se trouve (ou devrait se trouver) au cœur de cette critique citoyenne. Un management qui adopte un langage « froid », car trop économique et désincarné, et qui appelle une alternative plus « chaude », réhabilitant affects et sentiments, dans une société où les plus jeunes générations survalorisent justement les valeurs post-matérialistes ou symboliques associées au travail (le sens du travail, bien évidemment, mais la reconnaissance avant toute chose). Cette remise en question de la finalité instrumentale du management (la performativité mentionnée plus haut qui peut se résumer dans la tendance actuelle de produire des connaissances pour le management plutôt que sur le management) est finalement permise par l'accroissement constant du niveau de formation des individus, mieux armés aussi pour jouer leur rôle de citoyen et porter une critique de cette nature à l'égard des sciences de gestion. La critique du management n'est donc pas réservée aux seuls chercheurs en gestion. La société et, plus spécifiquement encore, les professionnels de la gestion s'en saisissent également, désireux de nourrir leurs actions et réflexions d'autres cadres de référence et, au moins, d'éveiller leur conscience aux cadres normatifs qui ont guidé, jusqu'ici, leur mode de gouvernance.

Dès lors, à côté d'une perspective dominante qui peut être qualifiée de planificatrice et performative, une critique propre émerge, notamment sous la bannière des Critical Management Studies (CMS ou perspectives critiques en management). Celles-ci se nourrissent d'interdisciplinarité et d'un souci de placer le travailleur au cœur des théories et des méthodes de recherche en gestion, positionnant finalement la GRH au cœur des sciences du travail.

Bibliographie

- Alvesson, M. & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. London : Sage.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems. A framework for analysis*. Boston : Harvard University Press.
- Aubert, N., Gruère, J.-P., Jabes, J., Laroche, H. & Enlart, S. (2005). *Management : Aspects humains et organisationnels* (8e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-129.
- Besseyre des Horts, C. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Organisation.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. & Pralong, J. (2012). *GRH : Pratiques et éléments de théorie* (4e éd.). Paris : Dunod.
- Dolan, S. & Saba, T. (2008). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Paris : Pearson.
- Golsorkhi, D., Huault, I. & Leca, B. (2009). *Les Études Critiques en Management*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Gomez, P. (2011). Sciences de gestion et conventions : de nouveaux cadres pour l'analyse critique. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*, (p. 49-66). Bruxelles : De Boeck, « Méthodes et Recherches ».
- Guérin, G. & Wils, T. (1993). Sept tendances-clés de la « nouvelle » GRH. *Gestion*, 18(1), 22-33.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hatch, M. & Cunliffe, A. (2009). *Théorie des organisations : De l'intérêt des perspectives multiples*, (traduction et supervision de E. Léonard et L. Taskin). Bruxelles : De Boeck.
- Léonard, E. (2011). Gestion des ressources humaines, institutions et régulations sociales : pour ouvrir la perspective. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*, (p. 135-147). Bruxelles : De Boeck, « Méthodes et Recherches ».
- Léonard, E. & Taskin, L. (2010). Pour en finir avec une GRH toujours plus stratégique. In F. Ben Hassel & B. Raveleau (Eds.), *Management humain des organisations : grandeur et misère des dirigeants*, (p. 249-265). Paris : L'Harmattan, « Conception et Dynamique des Organisations ».
- Leopold, J. & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources* (2e éd.). London : Financial Times/Prentice Hall.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge - Creating Company*. New York : Oxford University Press.
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement*. Bruxelles : De Boeck.
- Schuler, R. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise. *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.
- Taskin, L. & de Nanteuil, M. (2011). *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles : De Boeck, « Méthodes et Recherches ».
- Thompson, A. & Strickland, A.J. (1998). *Crafting and implementing strategy*. New York : McGraw Hill.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston : Harvard Business Press.
- Veltz, P. (2011). Le management critique, une question de société. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*, (p. 83-94). Bruxelles : De Boeck, « Méthodes et Recherches ».

Le regard d'un sociologue sur l'évolution de sa discipline au cours des dernières décennies.

Armand Spineux¹

Introduction

Il serait prétentieux de vouloir retracer en quelques pages l'évolution d'une discipline, la sociologie, qui, par son objet, tend à s'intéresser à tous les domaines de la société. Nous ne parlerons donc pas de la sociologie, ni même de la sociologie du travail, mais seulement d'une subdivision de cette dernière, à savoir la sociologie des organisations. Malgré la réduction de l'angle d'approche, celui-ci est encore trop vaste ; les productions sont abondantes, les courants et les écoles s'y opposent parfois plus qu'ils ne se complètent. La sociologie des organisations – comme d'ailleurs les réalités complexes qu'elle étudie – reste en perpétuel devenir. Notre choix sera forcément partiel, réducteur et teinté d'une pointe de subjectivité.

Les auteurs cités sont incontournables, même si on aurait pu en ajouter bien d'autres, chacun ayant essayé d'observer, d'analyser et de comprendre le monde des organisations. Monde instable, en mutation plutôt qu'en crise, particulièrement à notre époque où nous vivons des changements rapides, brutaux et profonds dans toutes les formes d'organisation – entreprises privées, institutions internationales, associations sans but lucratif, mouvements sociaux et politiques –, qui régissent notre vie quotidienne.

Chaque époque, écrit Philippe Bernoux, valorise des théories parce qu'elles entrent en résonance avec les préoccupations de l'actualité. Il n'en reste pas moins vrai que les approches dites « nouvelles » tentent toujours de répondre aux mêmes « anciennes » questions à propos du fonctionnement des organisations : Comment cela marche ? Pourquoi cela marche-t-il comme cela ? Comment améliorer la façon dont cela marche ?

Pour retracer à grands traits l'histoire (récente) de la sociologie des organisations, nous nous sommes appuyés sur un ouvrage de référence : « Les organisations : État des savoirs », paru en 1999 sous la direction de Philippe Bernoux, réédité en 2005, revu et augmenté en 2012, sous la direction de Jean-Michel Saussois.

¹ Professeur émérite à Université catholique de Louvain.

Les grandes évolutions de la sociologie des organisations

Le Modèle Bureaucratique

Avec pour chef de file Max Weber (1864-1920), le modèle bureaucratique pense l'organisation comme si elle était dotée d'une rationalité à prétention universaliste. Cette rationalité se traduit dans un fonctionnement tout aussi rationnel, basé sur des règles immuables, où l'autorité ne peut venir que du sommet de la pyramide. Seuls ceux qui dirigent une organisation ont une vision claire de la manière dont elle peut atteindre ses objectifs et des moyens techniques et humains qu'il faudra mettre en œuvre pour y arriver. C'est d'ailleurs exactement au même moment que l'ingénieur Frederik Taylor (1856-1915) édicte ses principes de l'Organisation Scientifique du Travail et du « One best way ».

Le Modèle Fonctionnaliste

La prise en compte, dans ce modèle, de l'importance de l'environnement sur le fonctionnement de l'organisation permet de sortir du cadre rigide propre au modèle bureaucratique. L'environnement est une source de contraintes, mais aussi d'opportunités auxquelles les organisations sont confrontées. Certaines s'en saisissent mieux que d'autres en parvenant à adapter leurs structures internes aux réalités externes. Lawrence et Lorsch, Woodward, mais aussi Mintzberg peuvent être rattachés à ce courant.

Le Modèle Stratégique

Michel Crozier et Ehrard Friedberg (1977) sont les initiateurs de ce modèle qui privilégie l'analyse du fonctionnement interne des organisations.

Chaque acteur dispose d'une marge d'autonomie au sein de l'organisation, et cela, grâce à la maîtrise d'une « zone d'incertitude » de son comportement à l'égard des autres acteurs. Ce pouvoir de contrôle et d'action est plus ou moins étendu ; il résulte aussi bien de caractéristiques formelles (qualification, position dans la hiérarchie...), que de caractéristiques informelles (réseau d'alliance, source

d'informations stratégiques...). Le comportement de chaque acteur est considéré comme rationnel, même si les rationalités sont multiples et limitées.

La notion de pouvoir est centrale dans cette analyse. Le pouvoir est considéré comme une relation entre deux ou plusieurs acteurs comportant trois caractéristiques essentielles. Elle est déséquilibrée, non nécessairement transitive et, surtout, elle est réciproque. Toutes les interactions au sein de l'organisation donnent naissance à un système d'action qui, lorsqu'il est décodé, permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation.

Si la notion de pouvoir est aussi importante, c'est que la détention de celui-ci permet de structurer les relations, de créer les règles et les normes de fonctionnement, mais aussi, de les contester et de les contourner, en modifiant les rapports de force préalablement établis.

Le Modèle de l'Identité au travail et de la Culture organisationnelle

Avec Renaud Sainsaulieu et Jean-Daniel Reynaud, l'accent est mis sur les modes de socialisation au travail. Une organisation se comprend mieux quand on connaît la façon dont les personnes apprennent à vivre et à se comporter dans leur milieu de travail, comment se construisent les règles et les manières d'être qui façonnent l'identité au travail.

L'approche dite « culturelle » est très proche de cette démarche, même si elle s'intéresse aux comportements et aux relations dans le travail qui sont générés et acceptés par une culture nationale (Hofstede, d'Iribarne). La culture nationale ou « de l'entreprise » y est considérée comme un système de représentations et de valeurs, partagées par les membres de l'organisation et par là, créateur d'identité.

L'École des Conventions

La théorie des conventions met au centre de son analyse, non plus les acteurs et leur recherche de pouvoir, mais bien ce « qui fait tenir » l'organisation, c'est-à-dire les compromis obtenus, à partir desquels l'action va s'organiser.

Avec Boltanski, Thévenot et Orléan, l'école des conventions rejette l'opposition entre les approches individuelles et collectives. Ils veulent analyser la coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser. Parmi les ouvrages relatifs à cette approche, citons celui de Boltanski et Thévenot (1991), intitulé *De la justification : les économies de la grandeur*.

La Théorie de la Traduction

Pour Bruno Latour et Michel Callon, qui sont à l'origine de cette conception, sont premières, dans l'analyse, l'innovation technique et la capacité pour l'organisation de la faire sienne. Plutôt que de partir d'une vision linéaire du fonctionnement de l'organisation et de ses départements (Recherche et Développement, Développement, Production, Marketing, Vente...), on renverse la perspective. Ce n'est pas la qualité intrinsèque du projet/produit qui est importante, c'est la capacité de l'organisation à « traduire » ce projet/produit à chaque étape de son élaboration. Les acteurs, pour le réaliser correctement, doivent « s'en emparer ». Il doit faire sens pour eux.

Si la « traduction » n'est pas bonne, ce projet/produit ne sera jamais considéré comme un enjeu suffisant, capable de susciter la motivation nécessaire pour le produire selon les cahiers de charge prescrits. L'approche en termes de « management par projet » repose assez largement sur cette conception.

On pourrait encore citer la théorie de l'Encastrement (Granovetter), pour qui le Marché n'est pas qu'une logique marchande, mais est « encastré » dans les phénomènes sociaux plus larges. Les objectifs des dirigeants d'entreprise ne sont pas uniquement déterminés par un calcul strictement économique. Ils sont aussi fortement orientés par des contingences historiques, culturelles, personnelles, qui légitiment leurs actions et les décisions qu'ils prennent.

Dans le même ordre d'idée, le courant Néo-Institutionnaliste (Di Maggio) étudie la manière dont une organisation s'adapte à son contexte institutionnel, en analysant, par exemple, les sources et les types de pressions institutionnelles que l'environnement exerce sur elle. Les prises de décision reposent souvent sur l'imitation des entreprises/organisations qui connaissent le succès, plus que sur des calculs ou des analyses qui se veulent objectifs. Ceci conduit non plus à penser le développement de sa propre organisation avec l'autonomie suffisante, mais bien à se fondre dans une sorte d'isomorphisme organisationnel ; ce que d'aucuns appellent « la pensée unique ».

Comme dans toute discipline en évolution rapide – d'autant plus rapide que son objet (l'organisation) est, lui aussi, en transformation profonde –, il faut laisser le temps nécessaire à ces dernières approches d'asseoir leur crédibilité et leur pertinence.

Le recul critique est une condition indispensable à toute avancée scientifique sérieuse, faute de quoi on ne peut que se réduire à surfer sur la vague de la mode, de l'instantanéité et de l'analyse superficielle.

Comment un sociologue perçoit-il les enjeux que sa discipline peut adresser à la manière dont on traite la notion de management humain dans les organisations ?

Il n'y a pas de réponse simple à une question complexe, ou, comme disait Albert Einstein : « On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré. » Il faut cependant constater... que l'on cherche toujours des réponses et que l'on complexifie les modèles d'analyse... au point que certains d'entre eux frôlent l'ésotérisme et ne sont discutés (quand ils sont compris) que par un cercle d'initiés.

Si l'on me demande d'émettre un avis, je ne le ferai pas sur les productions récentes des sociologues de l'organisation. Ce serait à coup sûr – et en quelques lignes – se faire plus d'ennemis qu'en une carrière complète au sein de l'Université ! Cet avis portera plutôt sur l'attitude des sociologues vis-à-vis du terrain qu'ils étudient. Le risque de critique n'est pas moins grand, mais il est assumé !

En Belgique, mais aussi en France, les sociologues – au contraire des psychologues et des économistes – sont moins présents sur le terrain des entreprises qu'ils ne l'étaient auparavant.

S'ensuit une difficulté à valider et à « traduire » leur angle d'approche auprès de leurs interlocuteurs et, par-là, une incapacité à faire valoir leur apport dans le cadre d'une intervention. Bien sûr, il existe de notables exceptions et des laboratoires qui produisent des travaux de très haute qualité, mais de nombreux sociologues qui font métier d'étudier les organisations restent très (trop) loin du terrain qu'ils devraient pratiquer.

L'entreprise est souvent perçue comme un « objet » d'étude potentiellement promettant, donc à étudier « à distance ». La littérature en management n'a pas ce genre de frilosité. Dans de nombreuses productions, on constate que les auteurs prennent l'habitude de « faire leur marché » parmi les ouvrages et réflexions sociologiques en les instrumentalisant.

Si la recette n'est pas très originale, elle est par contre très rentable et elle occulte, de ce fait, la pertinence du regard sociologique. Il serait donc temps de sortir du dilemme suivant : faut-il d'abord décrire les organisations pour les penser, ou les penser préalablement pour mieux les décrire ? Ne serait-il pas préférable de décrire et de penser les organisations pour (re) trouver une capacité d'intervention et d'action auprès de celles-ci ? Quatre pistes d'actions peuvent être envisagées.

- Aborder l'analyse des organisations en remettant en première priorité l'étude des logiques d'action collective. Cela permettrait, à la fois, de quitter la vision réductrice de l'individualisation des rapports sociaux au sein de l'entreprise et de réinjecter, dans les mécanismes de la concertation sociale,

un souffle nouveau capable de la sortir de l'ankylose où la conduisent ses pratiques traditionnelles.

- Identifier les acteurs « émergents » et/ou les acteurs clés dans chaque organisation ; c'est-à-dire, ceux qui sont capables de définir, d'orienter, de soutenir ou de s'opposer aux choix stratégiques qui sont proposés. Analyser leurs pratiques et les choix qui les fondent permettrait de mesurer leur capacité d'action et de réaction aux changements auxquels l'organisation est confrontée.
- Aborder les questions liées au management de manière pluridisciplinaire. Chaque discipline ne peut à elle seule prétendre fournir le diagnostic adéquat. Aucune ne peut se prévaloir de proposer la solution idéale à un problème complexe. À titre d'illustration, le phénomène de l'absentéisme possède des composantes économiques, juridiques, sociologiques et psychologiques. Encore faut-il que chaque discipline accepte qu'une autre apporte, sans subordination, un éclairage complémentaire qui permettra de trouver une solution meilleure que celle que l'on aurait imaginée seul.
- Oser, vouloir, construire et entretenir un dialogue entre les chercheurs universitaires et les managers à propos de leurs pratiques de terrain. Oser le débat d'experts, théoriciens et praticiens, sur des questions concrètes et des enjeux importants que vivent les membres de chaque organisation.

Progresser sur ces quatre pistes permettrait, non seulement, de décrire et de penser les organisations, mais aussi d'agir pour aider ceux qui y travaillent à trouver un sens à leur action.

Bibliographie

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Paris : Gallimard.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Saussois, J.-M. (Ed.) (2012). *Les Organisations : État des savoirs*. Paris : Éditions Sciences Humaines.

Le regard du juriste

Bernard Nyssen¹

Lorsque l'on demande au juriste de poser un regard sur le spectre des évolutions qui conduisent du commandement à la gestion du capital humain, il doit se souvenir – et rappeler – que la nature du contrat de travail est de placer l'une des parties sous l'autorité de l'autre.

Jusqu'en 1985, l'autorité était explicitement flanquée, dans la loi, de deux de ses attributs que sont la direction et la surveillance. Comme donner des directives et surveiller leur respect sont, si évidemment, des expressions de l'autorité de l'employeur, seule celle-ci a-t-elle été maintenue dans le texte légal.

L'autorité patronale est un pouvoir, conféré par le contrat à l'une des parties sur l'autre, qui peut se décliner jusque dans une dimension disciplinaire.

Mais c'est aussi devoir contractuel, une responsabilité ; et ceci me semble trop souvent oublié. Il ne s'agit pas seulement pour l'employeur de donner du travail, il s'agit aussi – et surtout – de placer le travailleur dans les meilleures conditions pour l'exécuter, conditions de santé et de sécurité – cela va de soi –, mais aussi conditions relatives aux compétences requises pour exercer les fonctions confiées, ce qui implique une vigilance constante en matière de formation. Il ne s'agit, par ailleurs, pas seulement de surveiller la bonne exécution du travail assigné ; il s'agit aussi de communiquer au travailleur une évaluation régulière de ses prestations, de ses performances en balisant clairement le parcours professionnel auquel celles-ci lui ouvrent l'accès.

Formation et évaluation sont incontestablement des défis du management humain. Elles trouvent leur fondement dans l'autorité patronale. En ce qui concerne la première, force est de constater que l'approche des pouvoirs publics et des partenaires sociaux est essentiellement quantitative : chaque entreprise doit consacrer annuellement 1,9% de sa masse salariale à des formations formelles et informelles pour son personnel. L'on ne s'interroge pas sur les contenus de formation qui conforteraient l'employabilité – terme barbare – interne et externe, transversale des travailleurs salariés. Il n'y a pas, à proprement parler, une politique de formation qui transcende les frontières des entreprises et des secteurs d'activité, fondée sur l'identification d'un socle de compétences professionnelles dont, au-delà de la technicité propre à chaque fonction, devrait disposer tout travailleur salarié pour le bon exercice de son

¹ Maître de conférences invité à l'Université catholique de Louvain et directeur du Service du personnel.

métier. Je songe, notamment, à une compréhension adéquate du cadre contractuel dans lequel sont inscrites les prestations et du contexte organisationnel dans lequel il est appelé à trouver sa place. Sur le terrain de l'évaluation, le droit ne s'est pas encore aventuré ; faut-il d'ailleurs qu'il le fasse ? L'on trouve, de-ci de-là, des accords plus ou moins formalisés sur des processus d'évaluation. Mais rien n'impose généralement, alors que c'est pourtant essentiel, un « retour » de l'employeur sur les prestations des membres de son personnel, ce qui représente pourtant le niveau élémentaire de la reconnaissance que le travailleur est en droit d'attendre.

L'autorité patronale se décline selon une ligne hiérarchique qui devrait être parfaitement identifiée. Chacun est en effet contractuellement en droit de savoir qui peut lui donner des directives et surveiller son travail, et qui ne le peut pas. Chacun doit aussi savoir à qui il peut se référer si l'évaluation de ses prestations lui paraît inappropriée, auprès de qui il peut introduire un recours contre l'appréciation initiale.

Dans les organisations matricielles, où la responsabilité hiérarchique, déclinée selon l'organigramme, doit s'articuler de plus en plus souvent à une responsabilité/une référence fonctionnelle fondée sur des lignes-métiers ou sur l'organisation de projets, il est d'autant plus important de savoir qui assigne les tâches à réaliser et les délais dans lesquels le travail doit être exécuté, qui s'assure que ces tâches et délais sont compatibles avec d'autres missions confiées au même travailleur, qui évalue la qualité du travail fourni, qui a la responsabilité de donner au travailleur les moyens requis pour le bon exercice de ses fonctions, etc.

L'organisation matricielle peut conduire à diluer l'autorité patronale et à estomper les responsabilités de celui qui en est effectivement dépositaire. Il est essentiel que les rôles respectifs du responsable hiérarchique et du référent fonctionnel soient parfaitement balisés. Pour le travailleur bien sûr. Pour eux-mêmes également.

L'exercice de l'autorité patronale est confronté à un autre défi encore, du fait de l'éclatement de plus en plus fréquent, pour un certain nombre de fonctions, de la localisation des prestations que permettent les nouvelles technologies. Le télétravail, quelle qu'en soit la forme (au domicile du travailleur, en des locaux décentralisés de l'entreprise, depuis les locaux du client, en divers lieux non professionnels, voire en pure mobilité pour les travailleurs dits « nomades »), soustrait le travailleur, un temps du moins, à la surveillance patronale. Celle-ci doit cependant pouvoir s'exercer, ce qui implique une définition suffisamment précise du « produit » attendu du travail. L'on voit bien que l'on s'éloigne, dans de tels contextes, de la perception initiale de l'autorité qui permet à l'employeur de dire non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment le faire, et que l'on glisse vers une mise en œuvre de cette autorité par assignation de résultats à atteindre, laissant au travailleur une marge de manœuvre pour déterminer comment il répondra à cette attente. Ces modes d'organisation du travail salarié ébranlent aussi les balises du temps de travail et de sa comptabilisation. Dans les entreprises où il existe, le pointage est souvent vécu comme une contrainte, mais aussi comme une protection ; le temps profession-

nel et le temps privé sont séparés par une césure claire et acceptée par les deux parties. Lorsque les prestations sont exécutées en dehors des locaux de l'entreprise, ces repères cèdent et les parties doivent réinventer les bases d'un nouvel équilibre contractuel qui permette de prévenir un double risque : pour l'employeur, que le temps de travail convenu ne soit pas effectivement presté ; pour le travailleur, que l'exécution du contrat envahisse la sphère privée qu'il est impératif de préserver parce que l'autorité patronale n'y a – c'est la logique du contrat de travail – aucune légitimité.

Cette dernière observation me conduit à évoquer les initiatives prises par les partenaires sociaux pour assurer la préservation de la vie privée du travailleur salarié. Au fil des quinze dernières années, ils ont conclu, au Conseil national du travail, trois conventions collectives de travail sur cette problématique :

- la CCT n° 68 du 16 juin 1998 relative à la surveillance par caméras sur le lieu de travail,

- la CCT n° 81 du 26 avril 2002 relative au contrôle des données de communication électronique en réseau,

- la CCT n° 89 du 30 janvier 2007 relative à la prévention des vols et aux contrôles à la sortie de l'entreprise.

À chaque fois, les dispositions convenues sont fondées sur les principes de finalité, de proportionnalité et de transparence ; la légitimité des contrôles n'est pas mise en doute puisqu'ils sont inhérents à l'exercice de l'autorité patronale, mais leur mise en œuvre doit être proportionnée à l'objectif poursuivi et les travailleurs doivent savoir en toute clarté quelles sont les règles et comment leur respect est assuré. L'examen de la jurisprudence sur ces questions permet de constater que règne encore, dans nombre d'entreprises, un certain flou sur ces questions, sur ce qui se peut et ce qui ne se peut pas.

Le travailleur sur lequel l'employeur exerce son autorité est une personne dans sa globalité : il n'abandonne pas au seuil de l'entreprise tous les traits de caractère, ses forces et ses faiblesses, qui font sa personnalité pour se revêtir de ses seules compétences professionnelles ; l'exécution du travail affecte naturellement, de façon réciproque, l'homme et pas seulement le travailleur. C'est la raison pour laquelle la préoccupation pour le bien-être au travail a pris tant de place dans les initiatives prises par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Qu'il s'agisse de la loi sur le bien-être, des dispositions qui imposent de ne pas fumer dans les locaux de l'entreprise ou, pour seul exemple, de la CCT n° 72 du 30 mars 1999 relative à la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail. La CCT n° 100, conclue le 1er avril 2009, impose par ailleurs aux entreprises de mettre en œuvre une politique préventive en matière d'alcool et de drogues dans l'entreprise. L'on vise ici à éviter que les pratiques professionnelles n'influencent sur les comportements personnels ou privés, à ce que ceux-ci n'affectent pas l'organisation de l'entreprise, mais l'on

impose aussi à l'employeur de fournir aide et assistance aux personnes soumises à une assuétude.

Commander, selon l'intitulé du thème de cet atelier, exercer l'autorité patronale, c'est aussi motiver. Et l'on peut évoquer ici la CCT n° 90 relative aux avantages non récurrents liés aux résultats. Il s'agit, on le sait, de définir par convention collective des objectifs à atteindre par l'entreprise ou par un groupe de travailleurs en son sein, les critères sur la base desquels les résultats seront évalués et la prime, plafonnée par la loi, qui sera payée dans la mesure où les objectifs sont atteints. Si l'on peut regretter que la motivation soit abordée exclusivement sous un angle financier, il faut observer l'intérêt de l'approche collective.

Ceci étant, le plus grand facteur de motivation me paraît reposer sur le respect du contrat de travail et de la dialectique qu'il sous-tend : que le travailleur trouve du sens dans l'exercice de la fonction convenue et comprenne clairement la place qu'il occupe, le rôle qu'il joue dans le fonctionnement de l'organisation, que ce rôle soit reconnu par l'employeur et valorisé pour ce qu'il est en inscrivant l'exécution du contrat dans une dynamique de parcours professionnel.

Il reste à souligner un apport décisif du droit à la gestion du capital humain : il a créé le cadre dans lequel peuvent se déployer les relations collectives de concertation et de négociation sociales. Et celles-ci sont essentielles. Elles ont été abordées dans l'atelier 2 ce matin. Mais elles ont toute leur place, ici aussi, s'agissant de l'autorité patronale.

Reprenant une conviction forte qui m'habite depuis bientôt 35 ans, avec une petite pointe de lyrisme que vous me pardonnerez, je relève ceci :

Seuls, nous ne sommes rien. Et, dans les entreprises où se déploient nos parcours de travail, seul, l'employeur, même investi de l'autorité contractuelle, n'est rien. Il lui faut un interlocuteur avec lequel se noue un travail dialectique de concertation et de négociation. L'employeur et les travailleurs, à travers leurs représentants, tiennent en mains, ensemble, leur destin ; dans les moments faciles comme dans les périodes difficiles, c'est de leurs échanges, de leurs empoignades parfois, que se dégagent les solutions les mieux adaptées. Comme pour un concerto où l'harmonie naît de ce que chacun joue sa partition, un dialogue social fructueux repose sur une claire identification des rôles et responsabilités de chacun de ses acteurs. Le respect réciproque n'est pas complaisance et l'écoute mutuelle n'impose pas que l'on soit d'accord sur tout. Mais de ce respect, de cette écoute peut naître une vraie « intelligence collective », capable de tirer de la communauté de travail le meilleur de ce que, rassemblée, elle peut offrir pour faire face aux défis constants qu'elle se donne ou qui lui sont imposés.

Et puisque j'en suis à exprimer des convictions, je terminerai par une autre, qui nous éloigne peut-être du thème du commandement, mais certainement pas de celui du management humain.

Depuis plusieurs décennies, en un jeu du chat et de la souris avec l'ONSS et le fisc, les entreprises ont inventé de nouvelles formes de rémunération, le plus souvent en nature, qui limitent, voire éludent, la perception des cotisations sociales et de l'impôt. De la sorte se sont multipliés des « hochets symboliques » – voiture, PC, GSM, prise en charge de certains frais... – qui ont, à tout le moins, deux travers :

- dans l'organisation, ils introduisent des hiérarchisations factices, qui ne reposent pas – comme il se devrait – sur les compétences, la reconnaissance des performances et du rôle joué par le travailleur dans le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- sur le plan de la relation individuelle de travail, ils dévoient la notion de rémunération, contrepartie du travail dont le travailleur devrait avoir intégralement la libre disposition et assiette de sa contribution à la solidarité qui assure à chacun, donc à lui aussi, un filet de sécurité sociale.

Si le juriste a une modeste place dans la mise en œuvre d'un management humain, c'est aussi par ce rappel didactique des fondamentaux contractuels, individuels et collectifs.

Management humain et commandement : Apports et regards de la psychologie

Florence Stinglhamber¹

L'objectif du présent papier est double. Il s'agit, d'une part, de faire état du regard que la psychologie a porté sur la question du management humain durant ces 60 dernières années. Pour ce faire, nous nous arrêterons sur trois périodes clés qui ont marqué ces décennies de recherche en la matière. D'autre part, nous identifierons les enjeux et défis que la discipline sera probablement amenée à relever à l'avenir, en identifiant les thématiques qui devront être traitées ou approfondies durant la prochaine décennie. Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que des choix ont dû être opérés pour évoquer tant d'années de recherche, passées et futures, dans la limite d'espace imparti. Indéniablement, on ne peut faire abstraction de la subjectivité certaine qui s'est donc immiscée dans ce texte.

Regards vers le passé

Une première période clé sur laquelle nous nous attarderons est celle des années 1960-1970. Le champ de la psychologie liée au monde du travail fut alors profondément marqué par les deux guerres mondiales et les préoccupations qu'elles ont suscitées (Arnold, 2005). Ces préoccupations étaient essentiellement de deux ordres (Schultz & Schultz, 2006).

Tout d'abord, dès la Première Guerre mondiale, on a réalisé l'importance de développer des méthodes permettant de sélectionner les personnes qui correspondaient le mieux aux postes militaires vacants (Arnold, 2005). Cet intérêt pour les méthodes de sélection s'est confirmé lors de la Seconde Guerre mondiale, pendant laquelle il fut primordial de recruter des personnes à même de suivre la formation de pilote. Dans la lignée de cette préoccupation, les organisations furent, durant la période d'après-guerre, de plus en plus demandeuses de meilleures techniques de testing (Schultz & Schultz, 2006). Les tests conçus pour l'armée furent adaptés à un usage civil et de nouveaux furent développés pour une variété de situations (Schultz & Schultz,

¹ Professeur à l'Université catholique de Louvain et membre de l'Institut de recherche en sciences psychologiques.

2006). Les questions relatives à la sélection du personnel et au développement d'outils rigoureux et scientifiquement valides ont dès lors constitué un centre d'intérêt majeur pour les psychologues à cette époque.

Par ailleurs, il y eut, autant durant la première que la seconde guerre, une forte préoccupation relative aux conséquences négatives des très longues heures de travail passées dans les usines de munitions (Vernon, 1948 ; cité dans Arnold, 2005). En outre, l'utilisation intensive des avions durant la Seconde Guerre mondiale a suscité le souci de développer des cockpits qui s'adaptaient de manière optimale aux capacités des pilotes (Arnold, 2005). Plus généralement, les armes de guerre de plus en plus complexes marquent le développement d'un nouveau champ : la psychologie ergonomique (Schultz & Schultz, 2006). Travaillant en étroite collaboration avec les ingénieurs, les psychologues prennent activement part à la conception d'avions à grande vitesse, de sous-marins, et d'autres équipements militaires (Schultz & Schultz, 2006). À nouveau, la recherche en psychologie durant l'après-guerre fut profondément marquée par ces préoccupations. Un intérêt majeur a ainsi été accordé à l'analyse des postes de travail. Plus précisément, une attention particulière fut portée (a) aux facteurs physiques et environnementaux susceptibles d'affecter les performances professionnelles et (b) à l'interface homme-machine lors de la conception de robots industriels, de certains équipements high-tech et dans l'automatisation d'espaces de travail (Schultz & Schultz, 2006).

La deuxième période clé concerne les années 1980-1990 pendant lesquelles les attitudes et comportements des individus au travail furent l'objet de nombreuses études en psychologie. L'origine de ces travaux remonte en réalité à la fin des années 1920 avec les célèbres « expériences de Hawthorne » réalisées par Elton Mayo dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric, à Chicago (par exemple, Greenwood & Wrege, 1986 ; Roethlisberger & Dickson, 1939). Malgré cette origine ancienne, il fallut attendre les années 1980 pour voir apparaître de réels programmes de recherche sur des thèmes clés comme la motivation, la satisfaction au travail, la reconnaissance ou le leadership, et leur impact sur la performance au travail, le turnover volontaire ou l'absentéisme des travailleurs (Greenberg & Baron, 2008). En s'intéressant à ces thématiques, la psychologie a contribué au champ plus large que constitue le comportement organisationnel. Ce champ se focalise sur 3 niveaux distincts d'analyse : l'individu, le groupe et l'organisation. Ces 3 niveaux doivent être pris en considération pour complètement comprendre la dynamique complexe du comportement organisationnel (Greenberg, 2010 ; Greenberg & Baron, 2008 ; Robbins & Judge, 2007). Étant donné ces différents niveaux d'analyse, on comprend dès lors aisément que le champ du comportement organisationnel soit multidisciplinaire par nature (Greenberg, 2010 ; Greenberg & Baron, 2008 ; Robbins & Judge, 2007). Les spécialistes en comportement organisationnel dérivent en effet leurs connaissances d'une grande variété de disciplines issues des sciences sociales (psychologie, sociologie, sciences de gestion, anthropologie, etc.). L'apport de la psychologie s'est

bien évidemment situé au niveau de l'individu, alors que les autres disciplines ont facilité la compréhension de thématiques au niveau du groupe ou de l'organisation dans son ensemble (Greenberg, 2010 ; Greenberg & Baron, 2008 ; Robbins & Judge, 2007).

Deux questions, toujours d'actualité et méritant donc notre attention, sont venues ponctuer ce courant de recherches sur les attitudes et les comportements au travail. D'une part, de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'impact des restructurations organisationnelles sur les attitudes et comportements du personnel. Par exemple, quelle est l'influence exercée par le traitement octroyé au personnel licencié (en termes notamment de justice perçue) sur les attitudes et comportements du personnel « survivant » à un licenciement collectif (par exemple, Mishra & Spreitzer, 1998 ; Spreitzer & Mishra, 2002) ? D'autre part s'est posée la question de la pertinence de la cible « organisation » par rapport à ces objets d'étude. Par exemple, cela a-t-il toujours du sens de s'interroger sur l'implication des travailleurs envers l'organisation dans son ensemble ? Dans un monde où les changements organisationnels sont fréquents et où on ne fait plus carrière auprès d'un seul et même employeur, n'est-il pas plus pertinent de s'intéresser aux liens que les travailleurs établissent avec des cibles plus proximales ou saillantes de leur environnement de travail (par exemple, leur supérieur hiérarchique ou leur équipe de travail) (cf. Becker, 1992 ; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996) ?

En somme, ce courant de recherches a porté une attention particulière aux aspects dysfonctionnels du management classique et a prôné un style de management davantage orienté vers l'humain et satisfaisant les besoins sociaux et psychologiques des travailleurs (Johns & Saks, 2007). Dans cette perspective, les ressources humaines sont envisagées non plus comme un coût à minimiser, mais comme une ressource à optimiser. Très clairement, rendre les organisations plus performantes, plus productives est sans nul doute un des objectifs clés du champ du comportement organisationnel (Greenberg, 2010). Cependant, le champ du comportement organisationnel cherche à atteindre cet objectif en se focalisant sur les gens, c'est-à-dire en s'interrogeant sur la façon dont les gens sont traités, comment ils s'entendent les uns avec les autres, etc. L'amélioration de l'efficacité organisationnelle n'est donc pas visée au détriment de la qualité de vie au travail, si bien que celle-ci devient également un des objectifs à part entière du champ du comportement organisationnel (Greenberg, 2010). Ce second objectif a pris clairement le dessus plus récemment. Il s'agit là de la troisième période clé sur laquelle nous nous arrêterons. Durant les années 2000, on a vu apparaître un intérêt particulier pour la question du bien-être au travail, avec des thèmes comme le stress au travail, le burnout, le harcèlement ou encore les risques psycho-sociaux.

En outre, la recherche en psychologie a progressivement commencé à élargir son *focus*, considérant le travailleur comme une personne dans son ensemble et non uniquement comme un être travaillant (Riggio, 2009). La psychologie liée au monde du

travail s'est alors de plus en plus intéressée au développement individuel, en abordant des sujets tels que les processus par lesquels les travailleurs font face au stress et s'adaptent au changement, et en cherchant à comprendre le rôle des émotions sur le lieu de travail (par exemple, Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2000 ; Härtel, Zerbe & Ashkanasy, 2005). La discipline a également examiné durant cette période le recouvrement entre la vie au travail et la vie privée, c'est-à-dire le fait qu'il puisse y avoir des interactions, des contaminations, des débordements entre les deux sphères (cf. Pitt-Catsouphes, Kossek & Sweet, 2006 ; Poelmans, 2005).

Regards vers le futur

De nombreux objets d'étude relatifs au management humain méritent certainement toute l'attention des chercheurs en psychologie durant les années à venir. Nous nous contenterons d'en pointer ici deux qui nous semblent particulièrement importants.

Même si le sujet a déjà fait l'objet d'un certain nombre d'études, beaucoup reste à faire concernant la diversité de la main d'œuvre (Schermerhorn, Hunt, Osborn & de Billy, 2006). Tout d'abord, au niveau local, on se rend en effet compte que les entreprises font actuellement face à une force de travail de plus en plus diversifiée, notamment sur le plan de l'âge, du genre, et de l'origine ethnique (Arnold, 2005 ; Drafke, 2009 ; Greenberg, 2010 ; Greenberg & Baron, 2008 ; Johns & Saks, 2007 ; Riggio, 2009 ; Robbins & Judge, 2007 ; Schultz & Schultz, 2006). Cette diversité croissante de la main d'œuvre relève en grande partie de tendances démographiques lourdes qui sont venues toucher la société dans son ensemble (Schermerhorn et al, 2006). Bien que cette diversité croissante de la main d'œuvre s'accompagne de défis à relever pour les organisations et leurs managers, elle représente également une force et une opportunité formidables (Arnold, 2005 ; Riggio, 2009 ; Schermerhorn et al, 2006). On connaît encore trop peu les leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir pour bénéficier des avantages de la diversité tout en minimisant ses éventuels inconvénients. Les bénéfices d'une main d'œuvre diversifiée sont encore trop souvent menacés par les préjugés et les attitudes et comportements discriminatoires à l'encontre des groupes minoritaires, ce qui constitue un sujet de préoccupation majeure pour les psychologues d'aujourd'hui et de demain (Drafke, 2009 ; Greenberg, 2010). En particulier, la psychologie sociale peut certainement apporter ici des clés de lecture utiles pour l'étude de cette thématique (cf. par exemple, Iweins, Desmette, Yzerbyt & Stinglhamber, à paraître).

Par ailleurs, cette question de la diversité est d'autant plus d'actualité que les entreprises évoluent vers la globalisation (Drafke, 2009 ; Greenberg, 2010 ; Greenberg & Baron, 2008 ; Johns & Saks, 2007 ; Riggio, 2009 ; Robbins & Judge, 2007). Les expansions multinationales, les alliances stratégiques, et les « joint-ventures » ont

pour conséquence que les managers et leurs collaborateurs sont de plus en plus amenés à rentrer en contact avec leurs homologues d'autres cultures. Les organisations reposent sur une main-d'œuvre non seulement multiculturelle (cf. ci-dessus), mais aussi constituée de travailleurs répartis aux quatre coins du monde (Schermerhorn et al., 2006). Ainsi, les entreprises qui opèrent dans d'autres pays ont besoin de comprendre les valeurs, coutumes et croyances des travailleurs dans ces pays. Il est aujourd'hui largement admis que les meilleures pratiques de management dans une culture ne sont pas universelles, mais qu'au contraire, il coexiste de nombreuses façons possibles de « manager » dont l'efficacité dépend de la culture dans laquelle les gens évoluent (Greenberg & Baron, 2008 ; Robbins & Judge, 2007). Comprendre le comportement des gens au travail nécessite donc qu'on appréhende le contexte culturel dans lequel ils opèrent (Greenberg & Baron, 2008 ; Riggio, 2009). Les chercheurs en psychologie sont incontestablement amenés à considérer davantage la mesure dans laquelle la culture influence le comportement organisationnel (Greenberg & Baron, 2008).

À la suite, notamment, de plusieurs scandales financiers et comptables dans le courant des années 2000 (par exemple, celui de l'entreprise Enron), la question de l'éthique a pris toute sa place dans la société en général, et dans les organisations et leur gestion en particulier (Greenberg, 2010 ; Robbins & Judge, 2007 ; Schermerhorn et al., 2006). Étant donné les conséquences positives de comportements éthiques pour l'entreprise (c'est-à-dire meilleures performances financières, réputation de l'entreprise renforcée, plus grande capacité à attirer et à retenir les travailleurs ; Greenberg, 2010), il est primordial de comprendre les facteurs qui conduisent les gens à prendre des décisions et/ou à se comporter de manière éthique ou non. En particulier, il convient d'identifier les déterminants situationnels d'une décision ou d'un comportement (non) éthique au travail. Quel est notamment l'impact du comportement des supérieurs hiérarchiques en la matière ? Certaines recherches en psychologie ont déjà commencé à répondre à ce genre de questions. Dans la littérature sur le leadership, de nouvelles approches du concept ont d'ores et déjà apparues avec la notion de leadership éthique (Brown, Treviño & Harrison, 2005) ou de leadership authentique notamment (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Beaucoup reste cependant à faire pour remettre la confiance des travailleurs dans leurs managers au centre de la relation d'emploi. Un des nombreux et enthousiasmants défis qui attendent, demain, les psychologues s'intéressant au management humain... !

Bibliographie

- Arnold, J. (with Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B.) (2005). *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. & Zerbe, W.J. (Eds.) (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport : Quorum Books.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Drafke, M. (2009). *The human side of organizations* (10th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2010). *Managing behavior in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Greenwood, R.G. & Wrege, C.D. (1986). The Hawthorne Studies. In D.A. Wren & J.A. Pearce (Eds.), *Papers Dedicated to the Development of Modern Management*, (p. 24-35). Mississippi : Academy of Management.
- Härtel, C.E.J., Zerbe, W.J. & Ashkanasy, N.M. (Eds.) (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. Mahwah : Lawrence Erlbaum.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V. & Stinglhamber, F. (à paraître). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Johns, G. & Saks, A.M. (2007). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work* (7th ed.). Toronto : Prentice Hall.
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.

- Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E.E. & Sweet, S. (Eds.) (2006). *The handbook of work-family: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Mahwah : Lawrence Erlbaum.
- Poelmans, S.A.Y. (Ed.) (2005). *Work and family: An international research perspective*. Mahwah : Lawrence Erlbaum.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge : Harvard University Press.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. & de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation* (3e éd.). Saint Laurent : Renouveau Pédagogique.
- Schultz, D. & Schultz, S.E. (2006). *Psychology and work today* (9th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Spreitzer, G.M. & Mishra, A.K. (2002). To stay or to go : Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-729.
- Vernon, H.M. (1948). An autobiography. *Occupational Psychology*, 23(2), 73-82.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Les auteurs

David Bourguignon, docteur en psychologie sociale, est actuellement maître de conférences à l'Université de Lorraine (Metz, France) et professeur invité à l'Université catholique de Louvain (Faculté ouverte de politique économique et sociale). Dans le cadre de ses recherches, il examine l'effet des processus de stigmatisation sur le bien-être socio-professionnel et l'intégration des chômeurs. En addition de son travail sur la stigmatisation, il effectue également des recherches sur les préjugés et la discrimination en milieu organisationnel.

Matthieu de Nanteuil, sociologue, est professeur à l'Université catholique de Louvain (Belgique). Auteur de plusieurs articles sur les relations entre gestion et sens de la justice. Il s'interroge plus largement sur les conditions d'une anthropologie critique du libéralisme, et vient de publier *La démocratie insensible. Économie et politique à l'épreuve du corps*, Erès, Toulouse, 2012.

Christian de Visscher est titulaire d'une maîtrise en administration publique (London School of Economics and Political Science) et d'un doctorat en science politique (UCL). Après avoir occupé diverses positions dans la fonction publique belge durant une dizaine d'années, il rejoint l'UCL en 1998 pour y enseigner le management des organisations publiques. De 2000 à 2003, il a présidé le département des sciences politiques et sociales de son université. Ses recherches se situent dans le domaine de l'organisation, de la stratégie, du contrôle et de la GRH dans les organisations publiques, en Belgique et dans les pays européens. Il a également enseigné à titre de professeur invité à l'Université de Liège, de Limoges, de Genève, ainsi qu'à l'Institut d'études politiques de Lille.

Gilbert Demez est docteur en droit et licencié en droit social de l'Université catholique de Louvain, et avocat au barreau de Bruxelles. Il est également professeur émérite de l'UCL, ancien Président de l'Institut des Sciences du travail et professeur de droit du travail à l'École royale militaire.

Donatienne Desmette est professeure à l'Université catholique de Louvain (CIRTES-CECOS ; Institut en sciences psychologiques ; FOPES).

William D'Hoore est docteur en santé publique et professeur à la faculté de santé publique de l'Université catholique de Louvain où il dirige l'Institut de recherche santé et société.

Filip Dorssemont est docteur en droit (Université d'Anvers) et professeur en droit du travail à l'Université catholique de Louvain.

Sophie du Bled, juriste, est conseillère générale au service public fédéral Travail, emploi et concertation sociale et maître de conférence invitée à l'Institut des sciences du travail de l'Université catholique de Louvain.

Isabelle Ferreras est chercheur qualifié du Fonds national de la recherche scientifique belge. Elle est professeure de sociologie à l'Université catholique de Louvain et Senior research associate du Labor and Worklife Program de l'Université d'Harvard. Elle est également chercheur rattaché au CriDIS-LaGIS (Laboratoire Globalisation, Institution, Subjectivité) de l'UCL.

Ginette Herman est professeure de psychologie sociale à l'Université catholique de Louvain et membre du Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail Emploi Société (CIRTES) et de l'Unité de Psychologie Sociale et des Organisations. Elle enseigne à la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation et à la Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale (FOPES). Ses travaux scientifiques les plus récents concernent la psychologie sociale du travail. Ils portent en particulier sur la stigmatisation et la discrimination dans le monde du travail et les effets que celles-ci entraînent sur l'insertion sociale et professionnelle, la détresse psychologique et les stratégies d'action individuelle et collective des travailleurs sans emploi

Évelyne Léonard est professeure à l'Université catholique de Louvain. Elle enseigne les relations collectives du travail et la gestion des ressources humaines. Ses recherches portent sur la gestion des ressources humaines dans les organisations, d'une part, et sur le dialogue social européen et son articulation avec les systèmes nationaux de concertation sociale, d'autre part.

Georges Liénard est sociologue, professeur émérite à l'Université catholique de Louvain (Faculté ouverte de politique économique et sociale) et chercheur associé au Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société. Ses centres d'intérêt et ses publications concernent la sociologie du pouvoir et de l'action, ainsi que la sociologie des inégalités sociales et culturelles. Il a été secrétaire national du MOC et directeur de la Fopes et du Cerisis.

Bernard Nyssen, juriste, est directeur du service du personnel de l'Université catholique de Louvain où il enseigne également le droit du travail.

Thomas Périlleux, sociologue, est professeur à l'Université catholique de Louvain. Membre fondateur du Centre de Recherches Interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS) et membre associé à la Clinique du travail (CITES-Liège), il est également affilié à l'Association freudienne de Belgique. Ses recherches portent sur les rapports entre travail et subjectivité, les métiers

de la clinique et le secteur de la santé mentale. Parmi ses dernières publications figurent *Destins politiques de la souffrance. Intervention sociale, justice, travail* (avec John Cultiaux, Érès, 2009) et *Les métiers de la relation malmenés. Répliques cliniques* (avec Mireille Cifali, L'Harmattan, 2012).

Philippe Pochet est Directeur général de l'Institut syndical européen (ETUI) et chargé de cours invité à l'Université catholique de Louvain et au Collège d'Europe. Avant de devenir Directeur de l'ETUI en 2008, il a été Directeur de l'Observatoire social européen (OSE) pendant 16 ans. Durant cette période, il a occupé d'autres postes temporaires tels que ceux de professeur associé et chercheur invité à la Griffith University (Brisbane), chercheur associé au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Université de Montréal, chercheur invité au Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Cologne), EU Fulbright-in-Residence scholar à l'Université de Wisconsin-Madison (États-Unis) et chercheur invité au Center for European Studies, Université de Harvard, Cambridge (États-Unis).

Pierre Reman est économiste, professeur à l'Université catholique de Louvain (Institut des sciences du travail et Faculté ouverte de politique économique et sociale), directeur de la Faculté ouverte de politique économique et sociale, titulaire de la Chaire Max Bastin, membre du Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société (CIRTES). Ses centres d'intérêt et ses publications portent sur la sécurité sociale, sur les politiques sociales et sur les relations collectives de travail.

Luc Simar est secrétaire général adjoint au conseil économique et social de la Wallonie.

Armand Spineux, docteur en sociologie, est professeur émérite de l'Université catholique de Louvain. Vice-recteur honoraire, il s'intéresse aux dynamiques du dialogue social européen et à la démarche multidisciplinaire en sciences de gestion.

Florence Stinglhamber est professeure de psychologie organisationnelle à la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université catholique de Louvain. Elle est également chercheuse au sein de l'institut de recherche en sciences psychologiques de la même université. Ses intérêts de recherche s'articulent autour des thèmes suivants : le support organisationnel perçu et le support perçu du supérieur, l'implication et l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle, la confiance des collaborateurs dans leur organisation et leur supérieur, et l'impact des pratiques RH d'employer branding.

Laurent Taskin, docteur en sciences de gestion, est professeur à la Louvain School of Management et à l'Institut des sciences du travail de l'Université catholique

de Louvain où il enseigne le management humain et des organisations. Ses recherches portent sur le changement organisationnel en gestion des ressources humaines et, plus spécifiquement, sur les nouvelles formes d'organisation du travail et les processus de transfert des connaissances, dans une perspective critique.

Pierre Tilly est chargé de cours invité et chercheur qualifié à l'Université catholique de Louvain, et membre des groupes de recherches CEHEC dont il assure la présidence et CIRTES. Ses travaux portent principalement sur l'histoire économique et sociale en Europe et en Belgique au XXe siècle et sur la coopération transfrontalière.

Béatrice Van Haeperen est coordinatrice scientifique à l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) et professeure invitée à l'Institut des sciences du travail et à la Faculté ouverte de politique économique et sociale de l'Université catholique de Louvain.

Yannick Vanderborght est professeur de science politique à l'Université Saint-Louis Bruxelles, où il dirige actuellement le Centre de recherche en science politique (CReSPo). Il est également professeur invité à l'Université catholique de Louvain, où il est rattaché à la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale.

Jean Vandewattyne est docteur en sociologie et chargé de recherche au METICES-TEF de l'Université libre de Bruxelles et chargé de cours à l'ULB et à l'Université de Mons. Il intervient également à la Haute École Francisco Ferrer. Ses activités professionnelles se structurent principalement autour des aspects humains du fonctionnement des organisations : gestion des ressources humaines, négociations sociales, intervention psychosociologique...

Pierre-Paul Vangehuchten est docteur en droit (IUE, Florence) et professeur en droit du travail à l'Université Saint Louis – Bruxelles et à l'Université catholique de Louvain. Il est également avocat au barreau de Bruxelles.

Patricia Vendramin, docteur en sociologie, est directrice de recherche à la Fondation Travail-Université et professeure de sociologie à l'Université catholique de Louvain, où elle enseigne à l'Institut des sciences du travail et à la Faculté ouverte de politique économique et sociale.

Marc Zune est professeur de sociologie à l'Université catholique de Louvain et membre du Girsef (Groupe interdisciplinaire de recherche sur la socialisation l'éducation et la formation).