

# CHRONIQUES du TRAVAIL

Cahiers de l'Institut Régional du Travail



Qualité du Travail, Emplois de Qualité

**Directeur de la Publication :** Mario Correia

**Comité de Parrainage :** Jacques Freyssinet (*économiste*), Jacques Garnier (*économiste*), Tiennot Grumbach\* (*avocat*), Eric Verdier (*sociologue et économiste*)

**Comité Scientifique :** Christophe Baret (*professeur des Universités en Gestion, LEST, Aix-Marseille Université*), Alexis Bugada (*professeur des Universités en Droit social, directeur du Centre de Droit Social, EA 901, Aix-Marseille Université*), **Mario Correia** (*maître de Conférences en Sociologie du travail à l'IRT et au LEST, directeur de l'IRT d'Aix-en-Provence, vice-Président AMU en Santé et Sécurité au Travail*), Henri Eckert (*professeur en Sociologie, GRESO EA 3815, Université de Poitiers*), **Céline Gasquet** (*directrice de l'Observatoire Régional des Métiers*), **Jérôme Gautié** (*professeur des Universités en Economie, directeur de l'Institut des Sciences Sociales du Travail, Bourg-la-Reine, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*), **Annie Lamanthe** (*professeur des Universités en Sociologie, Aix-Marseille Université, ingénieur de Recherche, LEST-Centre régional associé au Céreq*), **Ariel Mendez** (*professeur des Universités en Sciences de gestion, directrice du LEST, UMR 7317, CNRS, Aix-Marseille Université*), **Philippe Mossé** (*économiste, directeur de Recherche au CNRS-LEST, UMR 7317, Aix-Marseille Université, directeur du Centre associé au Céreq*), **Stéphanie Moullet** (*maître de Conférences en Economie du travail et de l'éducation, IRT d'Aix-en-Provence, LEST, Aix-Marseille Université*), **Jean-François Paulin** (*maître de Conférences en Droit privé, IUT Université Claude Bernard Lyon 1, CNRS UMR 5137, Erds-CERCRID, Saint-Etienne ; directeur de l'Institut de Formation Syndicale, Université Lumière Lyon 2*), **Olivier Pujolar** (*maître de Conférences en Droit, vice-Président du CEVU, Université de Montesquieu Bordeaux 4*), **Michel Rocca** (*maître de Conférences HDR en Economie, vice-Président du CEVU, Université Pierre Mendès France, Grenoble*), **Vincent Tiano**, (*docteur en Sociologie, directeur du travail de l'Unité Territoriale des Bouches du Rhône de la Direccte PACA*)

**Rédacteurs en Chef du n°3 :** Mario Correia, Ariel Mendez

**Secrétaire de Rédaction :** Christiane Korol

**Ont collaboré à ce numéro :** Magali Ballatore, Isabelle Boisseau, Paul Bouffartigue, Mario Correia, Jacques Garnier, Rémy Jean, Sabrina Labbé, Jean-Pierre Laborde, Alain Lacroux, Stéphanie Mailliot, Christophe Massot, Francesca Petrella, Samira Mahlaoui, Nadine Richez-Battesti, José Rose

**Nous tenons à remercier** les animateurs des débats et les intervenants du Premier Cycle de Conférences du Pôle Régional Travail, ainsi qu'Isabelle Schockaert et Delphine Urtasun pour leur précieuse collaboration

**En couverture :** « Sous les pavés de la qualité urbaine », photographie de Rémi Belle®

### **\*Hommage à Tiennot Grumbach**

Tiennot Grumbach qui parrainait les « Chroniques du Travail » est décédé le 17 août à l'âge de 74 ans, à la suite d'une longue maladie.

Tiennot était un juriste du travail, et Antoine Lyon-Caen lui a rendu un très joli hommage dans le numéro de septembre de la « Revue de Droit du Travail ».

Mais Tiennot était aussi et peut-être surtout un militant. Il a notamment dirigé l'Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST) de Bourg-la-Reine pendant quelques années, au moment où j'y étais en poste. Enthousiasmé, révolté, passionné... le droit était un outil au service d'une cause, celle des salariés, qu'il portait en étendard. Bien sûr, il valait mieux être porté par la même foi si on ne voulait pas subir ses foudres. Mais sa passion portait ceux qu'il formait comme ceux qu'il côtoyait. Il parvenait à faire croire que les situations les plus désespérées pouvaient être changées.

Oui, Antoine Lyon Caen a bien raison, « il fait plus sombre » aujourd'hui !

Deux autres deuils ont frappé des proches de cette revue et nous ont tout autant attristés : Vincent Merle le 23 avril et Bernard Roudet le 23 juillet. Eric Verdier et Alain Vulbeau leur rendent hommage dans ce numéro (*pages 2 et 3*).

**Mario Correia**  
*Directeur de l'IRT d'Aix-en-Provence*

# CHRONIQUES DU TRAVAIL

## Qualité du Travail, Emplois de Qualité

Sommaire du n°3 - Décembre 2013

► **Hommage à Vincent Merle et à Bernard Roudet** (*E. Verdier, A. Vulbeau*)

► **Introduction** (*M. Correia, A. Mendez*)

### 1- La nature de la relation travail-emploi est déterminée par des arbitrages en amont

1.1 - Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail (*J. Garnier*)

Etude de cas : AZF Toulouse 2001. Quand la sous-traitance mène à la catastrophe (*R. Jean*)

1.2 - Travail et hors-travail, une dialectique et un couple à prendre en considération

(*J-P. Laborde*)

### 2- Le fonctionnement du marché du travail et les représentations sociales structurent le couple travail-emploi

2.1 - Travail non qualifié, personnes peu qualifiées ou emplois sous-qualifiés ? (*J. Rose*)

2.2 - Des emplois de qualité en intérim ? Les enjeux et les conditions d'une flexisécurité

dans le secteur du travail temporaire (*A. Lacroux*)

2.3 - Travail, Emploi, Métier, Profession : quel idéal ? (*S. Labbé*)

### 3- La mobilité contrainte ou subie est un bon indicateur des ressources détenues par les salariés

3.1 - Travailler à la Commission européenne de Bruxelles sans être fonctionnaire :

un entre-deux confortable entre formation et emploi ? (*M. Ballatore*)

3.2 - Changer d'emploi, changer de travail, quels enjeux ?

a) Les tensions emploi-travail au filtre des mobilités professionnelles (*S. Mailliot*)

3.3 - Changer d'emploi, changer de travail, quels enjeux ?

b) Appréhender les mobilités entre métiers. Approches quantitatives et qualitatives

(*I. Boisseau*)

### 4- Le mode de régulation de l'activité influe sur la qualité perçue du travail

4.1 - Elus CHSCT face aux « risques psychosociaux » Une typologie des pratiques de prévention (*P. Bouffartigue, C. Massot*)

4.2 - Aide à domicile : jeunes et seniors, même combat ? Quand la satisfaction au travail tient au sens et à la reconnaissance (*F. Petrella, N. Richez-Battesti*)

4.3 - Démarches qualité et qualité du travail vont-elles forcément de pair ? Le cas des activités d'accueil au sein de collectivités locales (*S. Mahlaoui*)

4.4 - Les effets pervers de la pression organisationnelle (*M. Correia*)

► **Table des matières**

► **Appel à contribution - Chroniques du Travail n°4 - "Santé et Organisation du Travail"**



**Mario CORREIA (1955)**

*mario.correia@univ-amu.fr*

Sociologue du travail, maître de Conférences à l'IRT et au LEST (Aix-Marseille Université), directeur de l'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence (IRT). Vice-président délégué AMU à la Santé et à la Sécurité au Travail

**Thèmes de recherche :**

Parcours professionnels - Mobilité sociale  
- Militantisme et syndicalisme - Formation professionnelle continue

*<http://irt.univ-amu.fr>*

*<http://www.lest.cnrs.fr>*



**Ariel Mendez (1966)**

*ariel.mendez@univ-amu.fr*

Professeur des Universités en Sciences de gestion (Aix-Marseille Université), directrice du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST-CNRS, Aix-Marseille Université), UMR 7317

**Domaines de recherche :**

Management Stratégique - Management International - Dynamique des organisations

*<http://www.lest.cnrs.fr>*



## INTRODUCTION

*Mario Correia, Ariel Mendez*

Alors que la notion de qualité est largement utilisée pour la production des biens et des services, qu'en est-il de la qualité du travail et de l'emploi ? Un emploi de qualité est-il une condition nécessaire à une production de qualité ? Pourquoi des secteurs entiers n'arrivent-ils pas à recruter malgré un chômage de masse ? La qualité du travail et de l'emploi se mesure-t-elle, et avec quels indicateurs ? Quelle perception les salariés ont-ils de la qualité de leur travail ? Et de leur emploi ? Quelle reconnaissance du travail accompli et des compétences mises en œuvre ? En France et à l'étranger ? En quoi la nature des relations sociales influe-t-elle sur la qualité de production ?

Voilà quelques-unes des questions que nous nous sommes posées pour programmer le cycle de conférences<sup>1</sup> sur "Qualité du Travail, Emplois de Qualité" dont ce numéro de *Chroniques* rend partiellement compte. Nous ébauchons ainsi quelques pistes de réponses à partir de contributions reprenant le contenu des conférences, mais aussi d'articles qui visent à élargir notre point de vue sur la question. Ces interrogations sont relativement

nouvelles : les sciences humaines et les représentants du personnel se sont focalisés sur des problèmes d'emploi et de salaires, et quand ils se sont intéressés au travail, ils ont analysé celui-ci de manière assez parcellaire.

En effet, jusqu'aux années 1960-1970, l'emploi ne faisait pas l'objet de préoccupations spécifiques, comme le rappelle **Stéphanie Mailliot**. Le travail, quant à lui, faisait l'objet d'une attention soutenue de la part des chercheurs, mais ne constituait que rarement une préoccupation des salariés et de leurs représentants. Les négociations salariales intégraient souvent plus une discussion sur le paiement des conditions de travail dégradées, qu'une demande de changement de ces conditions. Le compromis fordien dévalorisait ainsi les enjeux du travail relativement à ceux du salaire et de l'emploi, comme l'affirme **Paul Bouffartigue**.

L'irruption du chômage de masse dès les années 1980 a focalisé les points de vue des chercheurs et des représentants du personnel vers l'emploi au détriment du travail, à l'exception de quelques travaux

1. Ce cycle a été organisé par le Pôle Régional Travail [ cf. <http://irt.univ-amu.fr/pole-regional-travail> ].

monographiques, mais aussi et surtout des enquêtes sur les conditions de travail conduites par la Dares<sup>2</sup> à partir de 1984. Celles-ci ont été réalisées tous les 7 ans, permettant de constater à quel point les conditions auxquelles sont confrontés les salariés évoluaient en profondeur.

Il a fallu attendre l'irruption des thématiques de la santé au travail, et particulièrement de la santé mentale dans les années 2000, pour que le travail redevienne une préoccupation importante pour les uns et les autres. Cette focalisation sur la santé et plus spécifiquement celle de catégories particulières de salariés a permis d'interroger largement les composantes de l'activité professionnelle. Les débats sur la pénibilité, la négociation en amont des accords sur le stress, les jugements et la jurisprudence accumulés ont permis de réorienter les interrogations des chercheurs, mais aussi les orientations revendicatives de certaines organisations syndicales sur les conditions de travail spécifiques, notamment de catégories de salariés confrontés à des conditions d'emploi particulièrement dégradées<sup>3</sup>.

Nous tentons dans ce numéro de la revue de mettre en regard ces dimensions inséparables de l'activité des salariés.

## **1. La nature de la relation travail-emploi est déterminée par des arbitrages en amont**

S'interroger sur les relations entretenues

entre les deux dimensions des relations professionnelles, c'est s'intéresser à un segment "borné" de leur réalité. On se focalise en effet sur le rapport salarial et sur une partie étroite de la vie des individus. Il est alors intéressant de prendre en compte la relativité de ce couple travail-emploi en analysant ce qui le détermine.

La relation salariale articulant emploi et travail n'est qu'une forme parmi d'autres de ce qui peut organiser l'activité professionnelle. L'article de **Jacques Garnier** nous rappelle cette relativité : la régulation marchande, qui reporte sur l'extérieur la gestion des coûts fixes dont le coût salarial, opère un transfert des liens de subordination entreprise-salariés en les incluant dans des relations de dépendance avec des sous-traitants. En poussant cette logique à sa limite, les relations entre les individus et l'organisation s'analysent alors selon les termes du contrat marchand, ce qui était l'orientation défendue il y a une dizaine d'années par les représentants du Medef, Denis Kessler et Ernest-Antoine Seillière.

Mais parce que cette orientation fragilise l'organisation et pose des problèmes importants de qualité, la segmentation radicale de la production est aménagée en partie par les organisations pour intégrer des relations dans le long terme en favorisant un nombre restreint d'entreprises de sous-traitance de premier rang, lesquelles

2. La Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (Dares) dépend du ministère du Travail.

3. On peut citer et se référer aux contributions présentées lors de la journée d'étude IRT-DIRECCTE PACA du 12 septembre 2013 consacrée aux conditions de travail, d'emploi et de santé des jeunes salariés, que l'on peut télécharger sur le site internet de l'Institut [ <http://irt.univ-amu.fr/journee-etude-2013> ].

profitent d'une élévation de leur niveau de compétence.

Les effets des phénomènes de réorganisation et d'externalisation ont alors des impacts contradictoires suivant le mode de sous-traitance et le niveau auquel se situe l'entreprise, ce que met bien en évidence l'analyse de Jacques Garnier.

Dans le cas AZF, **Rémy Jean** décrit les répercussions catastrophiques que peut avoir la sous-traitance en déresponsabilisant l'ensemble des acteurs de la chaîne productive. AZF apparaît ainsi comme un cas particulier des évolutions organisationnelles décrites par Jacques Garnier; et peut être analysé au travers de ce que celui-ci décrit comme une relation d'indétermination, d'inorganisation, d'incertitude entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Or, l'auteur nous montre que l'éventail des évolutions possibles est beaucoup plus complexe et ne peut être lu seulement en prenant en compte les aspects les plus négatifs décrits par Rémy Jean.

L'entreprise n'est pas la seule décisionnaire dans l'articulation travail-emploi en fixant un cadre particulier dans lequel s'inscrivent les relations salariales. Les salariés tiennent compte de ces contraintes organisationnelles, mais ils y importent des choix individuels qui dessinent des configurations d'engagement assez diversifiées.

S'interroger sur le travail et la place que lui accorde chaque individu, c'est aussi en creux s'interroger sur les arbitrages que l'individu opère entre « vie professionnelle »

et « vie privée ». Pour **Jean-Pierre Laborde**, qui analyse ces arbitrages d'un point de vue juridique, c'est alors étudier une relation de couple, mais aussi des rapports dialectiques. La plasticité du travail, la plus ou moins grande liberté de revenir sur des arbitrages antérieurs, dépendant en grande partie des ressources détenues par les individus, est déterminante pour comprendre comment se construit la conciliation entre vie de travail et vie personnelle et familiale. De ce point de vue, ces sphères différentes de la vie fonctionnent sur le principe des vases communicants. Jean-Pierre Laborde ouvre pourtant d'autres pistes d'analyse, embryonnaires encore, susceptibles d'interroger les apports réciproques de ces différentes sphères ou dimensions. L'analyse de cette économie d'ensemble permettra d'interroger différemment, et certainement de saisir plus fidèlement, la complexité de ces articulations.

## 2. Le fonctionnement du marché du travail et les représentations sociales structurent le couple travail-emploi

Les arbitrages évoqués déterminent les différentes articulations de la relation travail-emploi que l'on peut lire aussi comme une convention liant l'individu à l'entreprise, convention que d'autres approches définissent comme un « contrat psychologique instauré avec l'entreprise » (Allègre, Andréassian & al., 2008)<sup>4</sup>. La force, la pérennité de ce lien expliquent l'engagement du salarié dans son activité professionnelle. On peut distinguer deux

4. ALLÈGRE C.B, ANDRÉASSIAN A.-E. & al. (2008), *Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel*, De Boeck, coll. Manager RH, 364p.

dimensions de ce lien : la convention d'emploi et la convention de travail (Piotet, 2007)<sup>5</sup>. Le premier type de convention, la *convention d'emploi*, résume les conditions dans lesquelles l'activité peut être réalisée ou les avantages que cette activité procure au salarié. Il s'agit, bien sûr, des modes de rémunération, mais aussi des modalités de carrière possibles à l'intérieur de l'organisation. Plus généralement, ce sont tous les aspects de l'affectation des individus à des positions organisationnelles. La deuxième convention, la *convention de travail*, concerne, quant à elle, le contenu de l'activité ainsi que le contexte au sein duquel elle s'exerce, à savoir les modalités concrètes du travail. Sont compris, là en particulier, la définition des tâches et leur degré d'autonomie ou de contrainte.

L'articulation effectuée entre ces deux conventions constitue un "mix" liant des aspects *organisationnels* (contraintes et opportunités offertes par les marchés et les entreprises) et *individuels* (ressources détenues et arbitrages entre domaines professionnels et extraprofessionnels, mais aussi souvent et par voie de conséquence entre les différentes dimensions de l'activité professionnelle).

Ces deux conventions sont en général relativement indépendantes dans une relation de travail durable : de manière un peu réductrice, compte tenu des contraintes de la revue, on peut dire que les salariés se situent soit dans une position professionnelle dans une logique de

« carrière » (*convention emploi*), soit se polarisent sur le contenu des tâches dans une logique de « vocation » (*convention travail*).

L'importance accordée à chacune de ces dimensions dépend des arbitrages qu'effectuent les individus (*c'est donc une relation et non un état*), et peut évoluer dans le temps (*c'est donc une relation fluctuante et non-fixe*).

Toutefois, tout dépend en amont du type de ressources détenues et de leur reconnaissance. L'opposition classique entre emploi et métier théorisée par Naville<sup>6</sup> peut être éclairante de ce point de vue. Pour lui, la qualification est, dans le cas de l'emploi, propriété de l'entreprise, et le salarié n'en bénéficie pour la plus grande part que tant qu'il y reste, car l'emploi est avant tout une fonction. À l'inverse, dans le cas du métier, cette qualification est « un ensemble de capacités techniques de travail individuelles », un patrimoine qui appartient au salarié et qui le rend "libre" par rapport à l'entreprise (Naville, 1962). Les débats sur la qualification et la compétence se réfèrent implicitement à ces configurations distinctes de ressources professionnelles et à leur éventuelle reconnaissance.

La relation à l'activité professionnelle des individus dépend donc en grande partie des ressources dont ils disposent, dont la première est leur niveau de qualification, lui-même dépendant des compétences détenues. Pourtant, pour **José Rose**

5. PIOTET F. (2007), *Emploi et travail. Le grand écart*, Paris : Armand Colin, coll. Sociétales, 265p.

6. FRIEDMANN G. & NAVILLE P. (1961-1962), *Traité de sociologie du travail*, 2 vol, Paris : Armand Colin.



qui analyse le travail non qualifié, ce ne sont pas les compétences qui, mécaniquement, offrent à l'individu d'accéder à un champ professionnel porteur d'opportunités. La question est pour lui moins celle des compétences que celle de leur reconnaissance et leur inscription dans les hiérarchies des qualifications. Patrimoine individuel d'après Naville, la qualification n'offre accès à des segments favorisés du marché du travail que si elle est institutionnellement reconnue. A ce titre, elle constitue une ressource opératoire sur le marché du travail. Son absence ou sa faiblesse disqualifie les individus sur ce marché et les cantonne dans des emplois très sensibles à la conjoncture économique, et dont l'atypisme (précarité, temps partiels...) constitue la norme. José Rose n'est pas aussi affirmatif, mais l'existence de contraintes particulières (*femmes isolées*) et/ou la faiblesse des ressources sociales détenues (*étrangers*) se cumulent avec les difficultés de reconnaissance des compétences acquises et peuvent cantonner certaines catégories dans des « niches » très exposées du marché du travail, dans lesquelles la mobilité forcée constitue une règle.

L'auteur signale aussi le rôle déterminant dans ces phénomènes de relégation joué par les représentations sociales, que **Sabrina Labbé** illustrera plus loin, notamment les représentations ayant trait à une segmentation sexuée de l'activité professionnelle. Pour sortir de cette logique d'appauvrissement professionnel des salariés faiblement qualifiés, José Rose affirme nécessaire de traiter simultanément

les trois facettes de la qualification : l'emploi, le travail et les personnes.

L'intérim, parce qu'il concentre un certain nombre de caractéristiques défavorables pour les individus, semble être un statut dans lequel sont enfermés les salariés faiblement qualifiés décrits précédemment. Or, le tableau qu'en dresse **Alain Lacroux** est plus complexe. Tout d'abord, les entreprises de travail temporaire tentent de revaloriser le secteur et de ce fait, poussent vers une reconnaissance des compétences des intérimaires. Ensuite, l'auteur constate une très grande hétérogénéité de la population. Là comme ailleurs, la possession de ressources en termes de compétences, mais aussi de connaissance du contexte (Alain Lacroux cite l'ancienneté dans l'intérim comme déterminante du point de vue adopté par les individus) n'ouvre pas les mêmes espaces d'opportunités.

La précarité prend ainsi des sens significativement différents. Pour ceux qui apparaissent les plus démunis en termes de ressources, elle représente une trappe dans un statut particulier dont le retour en arrière s'avère problématique. L'articulation emploi-travail se révèle d'une grande pauvreté : les emplois offerts sont les plus désavantageux et conduisent à des activités elles-mêmes assez pauvres. Pour d'autres, l'emploi et le travail ne constituent qu'un moyen de subsistance dans lequel on ne mobilise que le strict nécessaire pour pouvoir investir dans le domaine personnel, ou pour ne pas se compromettre dans un système avec lequel on est en désaccord.

Pour ceux qui disposent de ressources

importantes, l'intérim constitue au contraire un moyen d'optimiser ces atouts.

La gestion de l'incertitude n'est pas de même nature pour les trois catégories, et la mobilité choisie paraît très discriminante pour éclairer les différents possibles, comme cela a été aussi le cas pour les salariés faiblement qualifiés décrits par José Rose.

Les représentations véhiculées autour des différentes dimensions des relations salariées sont perçues par les individus de manière beaucoup moins tranchée. L'analyse des discours effectuée par **Sabrina Labbé** montre d'abord la polysémie que peuvent avoir ces différents termes pour les individus interrogés, qui perçoivent le travail de manière plutôt négative. L'importance accordée aux termes traduit des relations différenciées à l'activité salariée, opposant des conceptions identitaires à des conceptions matérielles d'une part, et des conceptions revendicatives à des éléments conjoncturels d'autre part. Toutefois, le salaire est commun à toutes les représentations. Plus intéressant encore est le constat de différences de représentation ou de valeur accordée aux mots entre les prescripteurs, les recruteurs et les postulants à un emploi. Il y a dans ce constat de quoi s'interroger sur l'attractivité de certains secteurs professionnels qui ont du mal à attirer des postulants.

### **3. La mobilité contrainte ou subie est un bon indicateur des ressources détenues par les salariés**

Ces analyses en statique ne rendent pas

forcément compte des transformations en cours dans les carrières professionnelles qui modifient en profondeur la relation formation-emploi.

En s'intéressant à une catégorie particulière de salariés dotés de fortes compétences et employés à titre « précaire » par la Communauté européenne, **Magali Ballatore** illustre la manière dont les trajectoires - notamment intergénérationnelles - se sont infléchies. Celles-ci s'inscrivent dans des stratégies de mobilité visant à s'assurer une ascension sociale. Mais cette ascension s'accompagne maintenant d'une grande précarité et mobilité. Dotés d'un niveau de diplôme élevé nettement supérieur à celui exigé pour les postes auxquels ils postulent, parfois cumulant de nombreux capitaux notamment économiques, ces diplômés sont confrontés à de grandes difficultés dans l'accès à un emploi stable. Ceci les oblige à multiplier les statuts d'emploi et de stage au sortir des études, et à accepter des mobilités répétées. Cet enchaînement vient après des trajectoires scolaires dont la mobilité constituait déjà une modalité importante. Le choix de la Communauté européenne, y compris sous statut précaire, apparaît alors comme une tentative pour dépasser les blocages professionnels dans le pays d'origine.

**Stéphanie Mailliot** s'intéresse à une population diamétralement opposée, celle des publics éloignés de l'emploi. Elle signale le changement de paradigme porté par le passage de la qualification à la compétence comme une nouvelle manière de concevoir la relation de travail, notamment en y intégrant l'engagement

de la subjectivité du travailleur comme condition de la productivité.

L'analyse des transitions professionnelles, en particulier des publics éloignés de l'emploi, montre à quel point, parce que ces individus ont peu de ressources (compétences, capacités cognitives...), les cadres organisationnels sont déterminants dans leur parcours. Autrement dit, les carrières professionnelles apparaissent fortement imposées par le contexte pour tous ceux dont l'insuffisance des ressources ne permet pas d'être acteurs de leur destinée.

Néanmoins, l'accès à l'emploi est susceptible de produire une dynamique professionnelle qui s'appuie, pour Stéphanie Mailliot, sur l'apprentissage et la construction de l'expérience. La mobilité en ce sens n'est pas comprise ou analysée en tant que contrainte, mais comme une série de situations permettant un « travail de la mémoire », un processus de conscientisation de la carrière passée qui peut déboucher sur des hypothèses d'évolution. Problématique récurrente pour ce type de public, la faiblesse de leurs ressources professionnelles permet ou exige de mobiliser les ressources acquises hors travail pour tenter de dynamiser une carrière professionnelle à l'arrêt ou en déclin.

L'analyse des mobilités des salariés en région PACA, effectuée par **Isabelle Boisseau**, recouvre un public beaucoup plus diversifié, car elle tente de saisir toutes

les formes de mobilité. Phénomène majeur, la mobilité concerne pour une seule année, un cinquième de la population des salariés, que ce soit en PACA ou dans la France entière. Certaines catégories (*jeunes et femmes*) sont, plus que d'autres, touchées par ce phénomène. Le focus sur les professions sanitaires et sociales que l'auteur effectue permet d'entrer plus finement dans la compréhension des conséquences que celles-ci ont pour les individus, et des raisons pour lesquelles ils acceptent ces changements. Le couple contraintes-ressources est sous-jacent à l'analyse de la diversité des mobilités présentées et permet de lire différemment les « dilemmes mobilité » ou les injonctions paradoxales autour de la mobilité qui visent à faire croire aux salariés que les mobilités qu'on leur impose sont ou devraient être des mobilités librement choisies.

L'analyse des activités professionnelles quand on s'intéresse aux trajectoires est très centrée sur la *convention emploi* et donne peu d'éléments de compréhension sur l'autre face de l'activité insérée dans la *convention travail*.

#### **4. Le mode de régulation de l'activité influe sur la qualité du travail perçue**

Dans l'exécution du travail, se pose toujours la question de la décision et du contrôle de l'activité. L'opposition théorisée par Jean-Daniel Reynaud<sup>7</sup> (1979) entre régulation de contrôle, régulation autonome et régulation conjointe permet

7. REYNAUD J.-D. (1979), "Conflit et régulation sociale ? Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe", *Revue française de sociologie*, XX, 1.

de décrire les dynamiques et les tensions qui structurent les relations de travail et de ce fait, de mieux appréhender la question de l'autonomie de l'acteur en milieu professionnel.

Par régulation, J-D. Reynaud entend un processus évolutif d'élaboration des règles du jeu « produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux ». Bien que cette grille ne soit pas formellement mobilisée par **Paul Bouffartigue** et **Christophe Massot**, les résultats auxquels ils parviennent opposent plusieurs configurations situationnelles en fonction du rapport de force et de l'existence ou non d'un débat sur la qualité. La régulation de contrôle, parce qu'elle s'appuie sur une absence de contestation collective, apparaît comme une imposition qu'effectue l'organisation aux salariés considérés individuellement. La régulation conjointe (et encore plus la régulation autonome) s'appuie au contraire sur un rapport de force collectif dont les constituants demanderaient à être systématisés dans des enquêtes futures (les auteurs citent des compétences individuelles détenues par les représentants du personnel, mais aussi une équipe syndicale dynamique). En miroir, la bienveillance des directions en ce qui concerne le dialogue social et les enjeux de la qualité constitue aussi une ressource pour l'élaboration de stratégies de régulation conjointes.

Mais, dans certains secteurs comme le secteur sanitaire et social ou dans des petites entreprises, cette médiation par les représentants du personnel est peu

fréquente. Et les salariés sont confrontés individuellement à des conditions de travail particulières et parfois peu satisfaisantes. Le secteur de l'aide à domicile qui constitue le terrain d'enquête de **Francesca Petrella** et **Nadine Richez-Battesti** cumule ainsi des conditions de travail difficiles et des possibilités de carrière peu attractives. Pourtant, paradoxalement, les salariés sont plutôt satisfaits de leur activité. L'explication semble tenir à l'articulation « harmonieuse » d'une activité qui fait sens pour les salariés (et semble-t-il aussi pour leur encadrement) et de pratiques de management et de gestion du personnel perçues positivement par ceux-ci.

Les activités d'accueil sur lesquelles **Samira Mahlaoui** réalise un focus présentent d'importantes analogies avec les activités d'aide à la personne qui viennent d'être analysées. Il s'agit aussi d'activités relationnelles, mais elles ne se construisent pas dans une relation à long terme comme dans l'exemple précédent. Plus qu'aux conditions, c'est à l'activité elle-même que s'intéresse l'auteur. Dans des situations où il doit gérer la dispersion et ce, dans des conditions de tension croissante compte tenu des exigences de plus en plus élevées des clients ou des usagers, le salarié mobilise des compétences éminemment politiques qui lui permettent de se mettre au niveau de la personne, d'évaluer les situations qui deviennent conflictuelles, d'augmenter constamment son niveau de formation à partir des situations problématiques rencontrées et d'élaborer des stratégies de hiérarchisation des urgences. Ces capacités

sont totalement méconnues par les prescripteurs qui affectent (*affectaient*, si l'on suit Samira Mahlaoui) à ce poste les agents dont ils ne savent pas quoi faire ailleurs. La rigidité des procédures ou, à l'inverse, leur allègement par la hiérarchie, a des impacts directs, d'une part sur l'engagement des agents, et d'autre part sur la qualité de leur activité.

La satisfaction est loin d'être générale quand on interroge l'ensemble des salariés. L'analyse que fait **Mario Correia** de l'évolution des contraintes qui pèsent sur le travail des salariés, notamment l'augmentation de la charge mentale qui exige un investissement important de chaque individu, explique la montée de cette insatisfaction. Or, les salariés ont beaucoup de mal à modifier les situations de travail source de leur insatisfaction

et ce, pour deux raisons. En premier lieu, à cause du risque de chômage, ils ne peuvent quitter leur entreprise. En second lieu, les représentants du personnel sont éloignés de leurs préoccupations, ce qui fait reposer les tentatives de changements sur les épaules des salariés pris individuellement. Les entreprises prennent alors le risque que les salariés se désintéressent de leur travail et limitent leur engagement. L'activité d'accueil analysée par **Samira Mahlaoui** a mis en lumière à quel point la qualité de ce qui est réalisé dépend des compétences détenues par les agents, mais aussi de leur investissement. Les réactions des entreprises par la négation des situations conflictuelles et leur gestion de la pression sur le registre de la nécessité ont pour effet, bien sûr, de dégrader le travail des salariés mais aussi de dégrader la qualité de ce qu'ils produisent.

**CHRONIQUES du TRAVAIL...** ou « comment concilier rigueur et lisibilité, et assurer une fonction qui n'est pas d'initiation ou de vulgarisation, mais de diffusion des résultats de la recherche » (selon Jacques Freyssinet, membre du Comité de Parrainage de la revue, 2011).

L'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence, avec les dix autres Instituts du Travail français, apporte une contribution universitaire à la formation des militants syndicaux appartenant aux principales organisations ouvrières confédérées et des acteurs sociaux (pour ce qui le concerne, de la région PACA).

Fondé en 1960 par François Sellier, professeur d'économie du travail et spécialiste des relations industrielles, l'Institut est l'une des composantes d'Aix-Marseille Université (AMU) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 (avant la fusion des trois universités d'Aix-Marseille, l'IRT faisait partie intégrante de l'Université de la Méditerranée, UII).

C'est Charles Cadoux qui a créé la revue *Cahiers de l'Institut Régional du Travail* en 1988. 19 numéros ont été édités dans cette version (1988-2010).


Francis Hordern en a été l'acteur principal en la dirigeant pendant 10 ans et en lui permettant de devenir une référence en matière d'histoire contemporaine du droit du travail.

**2011... une nouvelle orientation et un nouveau titre** pour les *Cahiers* qui ambitionnent de devenir une revue de référence de sciences sociales du travail sous le nom désormais de « *Chroniques du Travail* ». La double spécificité de cette revue, pluridisciplinarité appliquée au champ du travail et utilité sociale, rare dans un domaine où les logiques disciplinaires sont dominantes, vise à rapprocher chercheurs, acteurs publics, militants syndicaux, étudiants... pour progresser dans la connaissance du monde du travail et du monde syndical.



prix : 20€

**Edition et Publication :** IRT  
12, traverse Saint-Pierre - 13100 Aix-en-Provence  
<http://irt.univ-amu.fr>

**Mise en page et Impression :** Studio  Empreinte  
23, rue de Navarin - 13006 Marseille  
[www.empreinte-std.com](http://www.empreinte-std.com)



9 782954 083223

ISBN : 978-2-9540832-2-3  
ISSN : 2257-5650