



**HAL**  
open science

## Les constructions du travail et de l'emploi dans l'entreprise

Rachel Beaujolin-Bellet, Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Rachel Beaujolin-Bellet, Pascal Ughetto. Les constructions du travail et de l'emploi dans l'entreprise. Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail, 2005, 39 (25), pp.595-599. hal-00818629

**HAL Id: hal-00818629**

**<https://enpc.hal.science/hal-00818629>**

Submitted on 28 Apr 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LES CONSTRUCTIONS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE :

### REGARDS MULTIDISCIPLINAIRES

*Socio-Économie du Travail* n°25 (*Économies et Sociétés*, tome XXXIX), avril 2005, p.595-599.

La tradition française de socio-économie du travail tend à porter une attention particulière à la « demande de travail », autrement dit à l'entreprise comme espace traversé par des logiques qui ne sont pas exclusivement marchandes. Elle accorde ainsi de l'importance à ce que des auteurs comme Doeringer et Piore avaient fait apparaître, à savoir les règles de gestion – notamment, chez eux, celles concernant la main-d'œuvre – et la dimension institutionnelle de la construction des choix de gestion.

Les développements théoriques en économie durant les années 1980 et 1990 et certaines recherches en gestion ont continué en ce sens, avec des notions comme celle d'« investissements de forme », les développements théoriques divers sur les règles constitutives du marché interne et les règles autour de la production, l'analyse des outils gestionnaires comme « technologies invisibles ».

Ces développements se poursuivent mais le fait nouveau est qu'ils bénéficient de plus en plus des apports convergents d'autres disciplines, à la faveur d'une tendance commune à se nourrir de nouvelles approches, en particulier celles en termes de cognition. Ainsi, une nouvelle orientation prise par des travaux sociologiques contribue actuellement à ce qui ressemble bien au franchissement d'un seuil et à l'entrée dans une nouvelle étape des collaborations interdisciplinaires autour d'un projet de socio-économie du travail : de plus en plus de travaux pénètrent dans l'étude fine des dispositifs et catégories gestionnaires, leur prégnance et leurs effets structurants, mais aussi les marges de liberté qui demeurent, et cela, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre, de la production, ou encore de l'articulation des deux (compétences, outils d'évaluation, etc.).

Plus largement, on tend à s'apercevoir que les analyses de processus de décision et de pratiques de gestion font partie intégrante des objets et des contextes qui peuplent les mondes sociaux des acteurs, la construction des identités professionnelles, les pratiques de travail, de recrutement, de mobilisation des salariés.

Comment l'économique, sa traduction en règles de gestion et dispositifs d'action, prend-il sens et effet chez les individus et les groupes ? Qui travaille sur cette traduction ? Selon quels processus se construisent les choix de gestion ? Comment prennent-ils effet ? Comment se les approprie-t-on ? Quels sont les acteurs concernés ? Comment les stratégies d'offre et de ressources humaines structurent-elles ces constructions ? Qu'indiquent-elles sur la manière dont les acteurs des entreprises s'emploient à modeler leur environnement ? Ces questions conduisent à des problématiques de plus en plus solides. La problématique qu'ont pu ouvrir, par exemple, des travaux portant sur les constructions de l'emploi, ne demande qu'à être développée.

C'est pourquoi notre revue a souhaité rassembler des contributions traitant, à partir d'objets (démarches qualité, démarches de **Knowledge Management**, outils de gestion de l'emploi et des compétences, métiers), de méthodologies, de disciplines

académiques variées (économie, gestion, sociologie), des instruments et normes de gestion tels qu'ils structurent des évolutions au sein de la demande de travail, c'est-à-dire aussi bien les pratiques relatives à l'emploi dans l'entreprise, les dispositifs d'évaluation des personnes, les outils de classement, l'organisation du travail, les conditions d'exercice de l'activité.

Les contributions de ce numéro thématique analysent des phénomènes gestionnaires contemporains ou les prend dans l'histoire. Elles s'attachent à comprendre leur mode d'existence, l'obligation faite aux acteurs de reconnaître cette existence, de se situer par rapport à eux, de définir l'utilisation qu'ils en font. Leurs auteurs livrent une présentation de ces phénomènes qui, à chaque fois, attire l'attention sur l'espace qui est accordé aux acteurs dans le fonctionnement de l'entreprise et l'exercice du travail, sur celui qu'ils construisent, sur le pouvoir qu'ils exercent, mais aussi les limites de ce pouvoir.

Il en ressort une compréhension de ces phénomènes qui ne les restreint pas à un compromis entre une régulation de contrôle et une régulation autonome. Règles et outils n'apparaissent pas réductibles à l'imposition d'une rationalité économique exogène vis-à-vis de l'exercice du travail, imposition à l'égard de laquelle les travailleurs opposeraient une réaction, un rejet du greffon étranger. Les outils de gestion, les modes de management, les principes d'organisation ne sont pas le fruit d'une rationalité « tombant » sur des univers de travail. La coordination des activités et des actions de chacun ne se réalise qu'au moyen de ce « liant », de cette armature, que sont de tels dispositifs gestionnaires et qui permet à tout individu de donner une finalité à son intervention, de la situer, de lui attribuer une destination, de l'organiser avec celle des autres. Inversement, si ces dispositifs de gestion structurent fortement les actions et les décisions des acteurs, leur conception et leur mise en œuvre sont aussi contingentes aux jeux d'acteurs qui se déploient dans l'organisation et à ses frontières, ces deux dimensions d'analyse étant fortement imbriquées, pour ne pas dire « encastrées », selon l'expression de Mark Granovetter.

Dès lors, intervenir sur les réalités gestionnaires est un enjeu pour tous les acteurs, pour influencer l'orientation générale donnée au travail – celui que l'on exécute ou celui que l'on fait exécuter par les autres.

Les identités professionnelles peuvent être profondément imbriquées avec des normes de production. C'est ce qui ressort de l'analyse sociologique de l'histoire des normes économiques, et notamment de qualité de service, dans les télécommunications menée par **Alexandra Bidet** : voit-on le service à rendre en ingénieur soucieux de minimiser les pertes d'énergie, ou d'organiser le geste de l'opératrice, ou encore en ingénieur converti à la préoccupation de faire rapporter les circuits par une augmentation des communications, voire par la fluidité du trafic ? L'entreprise est investie par des groupes professionnels qui défendent, à travers les normes de production et de performance, leur idée de la visée que tous les salariés doivent imprimer au travail dans l'entreprise.

Une pratique managériale ou gestionnaire ne se généralise pas sans un processus social de construction. Dans la lignée des analyses du travail exercé par les « professionnels du marché », **Sandrine Barrey** montre que les actes de merchandising dans la grande distribution, loin de s'être imposés par simple mode ou évidence rationnelle, ne se sont installés dans le paysage que par une défense et illustration, une lente construction, de l'obligation de s'y soumettre, donc par l'intervention d'individus, puis de groupes professionnels, pour démontrer la nécessité de cette pratique.

De même, la pénétration effective d'outils de gestion aux différents niveaux de l'organisation dépend du contenu donné à ces outils, des dispositifs d'accompagnement qui y sont associés, et finalement de l'appropriation ou du rejet de ces outils par les acteurs-utilisateurs. A partir d'une étude de cas menée sur les politiques et les outils de gestion des ressources humaines dans les activités R&D d'une entreprise du secteur des télécommunications, **Nathalie Raulet-Croset et Géraldine Schmidt** exposent comment les dispositifs de gestion de l'emploi ont certes un rôle structurant, mais modéré par les jeux d'acteurs locaux. Cette analyse amène notamment les auteurs à interpréter la politique de mobilité mise en œuvre comme une invention managériale dogmatique, prise en défaut de mécanismes d'appropriation par les acteurs. Dans un univers relativement proche, **Gwenaële Rot** montre que les outils de *knowledge management* ne sont pas appropriés du simple fait que l'entreprise souhaite voir ses salariés s'en saisir. Dans la « vie de laboratoire », les chercheurs peuvent simultanément se montrer rétifs à l'utilisation en l'état de l'outil de capitalisation des connaissances qu'on leur propose et chercher, malgré tout, les moyens d'assumer l'objectif de circulation de la connaissance sous des modalités compatibles avec leur conception de l'exercice du travail.

Quant à **Patrick Dieuaide**, il fait du *knowledge management* une manifestation de la division cognitive du travail dans l'économie de la connaissance, une organisation du « travail cognitif » que réalisent de plus en plus les entreprises. Il présente cette organisation comme ayant une double face : rationalisation des dynamiques de connaissance, d'apprentissage, d'un côté, c'est aussi, de l'autre, une gestion de l'action menée collectivement par les acteurs de l'entreprise. Avec le recul, les démarches qualité se comprennent aussi dans ces termes, comme dans l'analyse qu'en fait **Myriam Campinos-Dubernet** : non pas une rationalité patronale visant purement et simplement le contrôle, la prescription, mais un objectif que chacun des niveaux hiérarchiques est prêt à considérer comme censé, la question étant plutôt de savoir quelle prise il pourra avoir sur l'élaboration de l'outil, de ses finalités, de ses modalités. En amont, au niveau de la construction d'une perspective « qualité » sur les produits, comme le montrent **Delphine Mercier et Corinne Tanguy**, la rationalité économique ne s'impose pas davantage de manière univoque : dans le cas étudié d'un produit argentin et uruguayen à destination de marchés des pays développés – fortement « équipés » de dispositifs de reconnaissance de la qualité –, cette construction se fait sous contrainte du pouvoir de la grande distribution et de ses exigences et la normalisation qualité est développée surtout par obligation de s'y plier ; mais cela n'économise pas aux acteurs le passage par une construction du sens local de cette obligation.

On comprend aussi comment, actuellement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ou les inventions managériales récentes sont tributaires de constructions de groupes professionnels ; et comment d'une façon générale, c'est la notion même de métier qui mérite une ré-exploration. **Pierre-Jean Benghozi et Sylvain Bureau**, s'interrogeant sur la professionnalisation des nouveaux métiers liés aux TIC, explorent le cas des webmasters intranet de France-Télécom. Il en ressort une évolution en deux temps : en premier lieu, une professionnalisation avancée des webmasters dans cette entreprise, puis une rationalisation de leur activité dans le cadre d'une rationalisation générale de l'organisation. Au-delà, l'évolution de ce métier témoigne de sa faible institutionnalisation en France, amenant des interrogations quant à son avenir. Le retour du mot « métier », si souvent traité avec condescendance par le chercheur comme un pur discours de communication interne ou externe, est ici pris au sérieux par **Marie-Christine Combes et Françoise Lozier** qui cherchent à voir comment, se déclinant en un « métier d'entreprise », un « métier collectif » et un

« métier individuel », il a réellement à voir avec des enjeux d'action, de conduite de l'activité, dans les conditions économiques contemporaines.

La diversité et la richesse des contributions de ce numéro spécial attestent de l'intérêt particulier de démarches de recherche multi- ou inter-disciplinaires concernant l'éclairage des mécanismes de construction du travail et de l'emploi dans les organisations. Au-delà, ils peuvent amener à s'interroger plus avant sur l'appréhension des mêmes objets (construction de dispositifs de gestion, de normes de travail, de métiers et de professions) en dehors des seules frontières de l'entreprise, elles-mêmes en évolution permanente : par exemple, comment les choix de gestion prennent-ils effet, y compris pour l'environnement « externe » de l'entreprise ? Comment les acteurs politiques, citoyens, associatifs, etc. traduisent-ils et éventuellement s'approprient-ils les processus de construction de ces choix ? Réciproquement, en quoi de tels acteurs, avec leurs jeux, interviennent-ils dans ces constructions ?

Rachel Beaujolin-Bellet et Pascal Ughetto