TRAVAIL ET MODE DE VIE :

L'ACTION DES ACTEURS SOCIAUX SUR LES TRANSFORMATIONS DES FORMES D'EMPLOI

par

Hugues PUEL *

Depuis dix ans que dure la crise, le terme employé pour caractériser nos difficultés économiques et sociales devient de plus en plus inadéquat. A la réaction violente et brève évoquée par un tel mot se substitue désormais, l'idée d'une mutation longue aboutissant à une transformation en profondeur des technologies, des structures économiques et des équilibres sociaux. L'analyse du travail s'en trouve nécessairement réorientée.

Constatation avait déjà été faite de la multiplication pendant les années précédentes des emplois atypiques, ceux-ci étant définis comme des emplois précaires soit indépendants soit au lien salarial faible, fournissant un travail instable et/ou à temps partiel, ne procurant qu'une partie du revenu familial, pouvant impliquer plusieurs employeurs (intérim, multiactivité), s'exerçant parfois à domicile (1). Pour interpréter ce développement des emplois atypiques, il pouvait être fait appel au passé : on aurait ainsi décelé des restes d'une société encore insuffisamment avancée dans la voie de l'industrialisation et de l'organisation bureaucratique, la multiplication de ces emplois atypiques étant due à la stagnation de cette forme de développement. Nous avons préféré y voir une réalité plus significative, celle de la transformation du rapport salarial dans le cadre d'une mutation profonde obligeant à une réarticulation de l'économique et du social.

Quand nous parlons de rapport salarial, nous évoquons non seulement la situation du salarié dans sa condition de travailleur face à son emploi et à son employeur mais également son comportement de consommateur reproduisant sa force de travail. Cela nous permet de lier le travail et le mode de vie et donc de mettre l'accent sur la façon dont les acteurs sociaux, ici principalement les directions des firmes, les syndicats de salariés et les travailleurs eux-mêmes agissent pour transformer les formes d'emploi. Le mode de vie du travailleur se caractérise par le rapport à l'espace-temps de son existence. Notre interprétation tend à inclure les comportements, les pratiques, les préférences et les représentations du travailleur dans l'explication même de la mutation en cours. Étroitement associés l'économique et le social sont au cœur de la tentative de compréhension des évolutions qui se font jour.

Nous ne pouvons pas considérer que ce point de vue est définitivement justifié; mais les monographies d'entreprise présentées ici et qui ont été réalisées grâce au service des études et de la statistique du ministère du Travail (2) lui donne quelques fondements. Après une présentation rapide des quatre entreprises analysées, nous proposerons quelques remarques sur le jeu des acteurs sociaux dans la transformation des formes d'emploi ainsi que sur la réduction, l'aménagement et la maîtrise du temps de travail. Elles nous semblent apporter quelques lueurs sur les bouleversements en cours.

I. LES ENTREPRISES OBSERVÉES

Cette enquête exploratoire n'a pas la prétention de représenter l'ensemble de l'appareil productif. Mais elle a une valeur significative. Les quatre entre-

* Chargé de conférence à l'université Lyon II, chargé de recherches à Économie et Humanisme.

(1) Cf. Hugues Puel, « Il y a emploi et emploi », *Travail et emploi*, n° 4, avril 1980, p. 17-23.

(2) Cf. Michel Auvolat, Joël Bonamy, Olivier Brachet, Anne Mayere, Hugues Puel, *Travail et mode de vie. L'action des acteurs sociaux sur les transformations des formes d'emploi*, ministère du Travail) Services des Études et de la Statistique, octobre 1982. Économie et Humanisme, 14, rue Antoine-Dumont, 69372 Lyon Cedex 08.

prises retenues pour monographie approfondie l'ont été après une étude plus rapide d'une douzaine d'entreprises où nous avions noté la multiplication récente des formes d'emploi atypiques. Les observations faites par ailleurs par d'autres nous donnaient à penser que le phénomène revêtait un caractère assez généralisé.

1. Une entreprise de façonnage photographique.

La première entreprise est située à Vienne. Elle a un peu plus de 500 salariés et fait du façonnage photographique. Elle traite avec des machines très performantes les photos d'amateur des week-ends et des vacances. Cette activité est très marquée par un double rythme, hebdomadaire et annuel. Les photos prises pendant le week-end sont traitées le plus souvent le mercredi suivant, ce jour étant le plus chargé de la semaine. Quant au plus grand volume d'activité, il se situe pendant les mois ensoleillés de l'été, période pendant laquelle est prise la majeure partie des photos. Pour assurer un fonctionnement très sensible à ce double rythme, l'entreprise emploie un personnel dont une partie sont des permanents et la seconde des saisonniers.

Menée par une direction imaginative qui a multiplié les formules différenciées d'horaires et d'emplois, l'entreprise lance au début de 1981 une offre d'emploi de style très « marketing » dans le journal gratuit local : elle proposait des emplois à temps partiel à des étudiants, à des femmes souhaitant retravailler après avoir élevé leurs enfants, à des paysans comme activité complémentaire. Elle lance également l'idée de postes de travail partagés.

L'annonce a eu un succès imprévu puisque 1 500 personnes y ont répondu. Les services du personnel ont convoqué ces candidats par groupe de trente. Mille personnes ont ainsi été reçues. 700 questionnaires remplis par ces demandeurs d'emploi ont été retrouvés dans les archives du personnel, et traités par ordinateur. L'analyse du tri à plat et d'un certain nombre de tableaux croisés a fourni des résultats intéressants et a permis l'établissement d'une typologie des filières de recrutement potentielles de la firme sur son marché local de l'emploi : tertiaires divers non qualifiés (administration, services publics, services domestiques), commerce, vieilles industries (textile et habillement, cuirs et peaux), OS machines, travail temporaire.

Ces cinq filières ont permis de caractériser l'espace de recrutement de la firme et d'analyser le marché local de l'emploi auquel celle-ci était susceptible de s'adresser. Il fallait expliquer le décalage entre le succès imprévu de l'annonce et le résultat fort limité en terme d'embauches puisqu'au total dans l'année qui suivit, seulement six embauches définitives et vingt-six embauches temporaires furent réalisées. Deux explications peuvent être avancées. L'annonce a été lancée au début d'une année aux perspectives favorables qui se révélèrent à l'expérience décevantes pour l'activité de l'entreprise. Mais paraissait plus significatif encore le caractère paradoxal d'une offre d'emploi qui mettait l'accent sur les préférences de mode de vie et qui déclenchait de ce fait un flux considérable de réponses tandis que les contraintes de la production rendaient difficile leur satisfaction : pour des femmes en majorité dans la trentaine, particulièrement nombreuses dans cette entreprise, la disponibilité du mercredi est appréciable; quant aux congés d'été aussi longs que possibles, ils sont souhaités en vue des vacances. Et tel est précisément ce que l'entreprise a le plus de peine à accorder. Elle s'en sort en limitant les disponibilités de ses permanents pendant les temps forts de l'activité et en embauchant un grand nombre de saisonniers. Elle cherche des formules nouvelles, comme celle de l'emploi partagé dont nous reparlerons plus loin. Elle met à l'étude des contrats de fin de semaine. Les préférences de mode de vie deviennent un élément de la négociation salariale.

Quant au stock de demandes d'emploi enregistré à l'occasion de cette annonce, il s'est révélé inutilisable lorsqu'à la fin de 1981 et au début de 1982 les perspectives d'activité se sont améliorées. L'entreprise a fait de nouvelles annonces dans le même journal gratuit, mettant mieux en valeur les contraintes propres à l'entreprise.

2. Une société de vente à domicile.

La seconde entreprise est une société de vente à domicile en réunions privées. La société-mère, créée en 1931 aux États-Unis, a été à l'origine de cette forme de vente qui se distingue nettement de la vente en succursales mais aussi de la vente à domicile au porte-à-porte.

Le principe de base est le suivant : une déléguée de la société organise chez une hôtesse une réunion au cours de laquelle elle présente les produits de la société aux amies et relations de l'hôtesse qui y ont été invitées. A la différence de la commercialisation de masse qui fonctionnalise les rapports sociaux, la réunion est d'abord une séance de rencontre et de fête. Cette rencontre est provoquée pour rendre service à cette amie et l'hôtesse recevra un cadeau proportionnel au nombre de participants et au chiffre de ventes. Tandis que la vente au porte-à-porte est souvent perçue comme une agression au domicile privé, la vente à domicile en réunions privées place la déléguée dans la position d'une amie (intéressée) qui propose ses produits. L'inscription de cette forme de vente dans les réseaux informels de la sociabilité occulte partiellement l'aspect commercial et favorise une perception ludique et conviviale de la consommation.

Une formation aux techniques de vente est donnée aux déléguées mais l'aspect relationnel, la présence, le contact, l'enthousiasme sont les éléments essentiels. Ce sont eux qui permettent la meilleure adaptation

et la connaissance des besoins de la clientèle, tenant lieu d'études de marchés onéreuses et plus ou moins pertinentes.

La profession s'efforce de lutter contre les escroqueries liées à cette forme de vente. Elle s'est organisée en syndicat, elle a suscité la loi de 1972 sur la vente à domicile et elle entretient des rapports constants avec l'Institut national de la consommation. Le taux de croissance du secteur de la vente à domicile a été de 20 à 25 % par an au cours de ces dernières années et représente un chiffre d'affaires supérieur à cinq milliards de francs (en francs 1981). La société américaine chez qui l'enquête a été menée a largement participé à cette expansion puisqu'en 1982 elle est implantée dans 21 pays par le biais de 100 000 déléguées. Sa filiale française agit en France depuis 1972 avec un effectif de près de 7 000 déléguées en 1982. Ceci représente une importante mobilisation de personnel car le turnover est supérieur à 50 % par an.

La vente à domicile en réunions privées n'est pas la seule forme de vente dans cette société. Celle-ci pratique aussi le démarchage à domicile, ce qui suppose un type de recrutement (en majorité masculin) et des techniques de vente différentes. Notre étude s'est portée sur l'analyse de la vente en réunions privées avec son mode d'organisation bien spécifique, sa population-cible de femmes au foyer, son type de mobilisation comme intermédiaires commerciaux des hôtesses et des déléguées. L'articulation du travail et du mode de vie nous est apparue particulièrement significative.

La motivation au travail est axée sur les possibilités offertes par un emploi qui permet de ne pas dissocier vie au travail et vie hors travail contrairement à l'emploi typique des sociétés industrialisées et bureaucratisées. L'utilisation par l'employeur du thème du mode de vie et son attention portée au bon fonctionnement de la vie familiale des salariées sont significatives de cette harmonisation entre le travail lui-même et le public visé. Ce sont les bonnes relations de l'hôtesse avec son milieu qui font le succès des réunions de vente organisées chez elles ainsi que le dynamisme et la force de conviction de la déléguée.

La société se présente comme une grande famille dans laquelle existent des rapports de complicité et d'entr'aide. La promotion de la personne est mise en avant. La figure du père fondateur est exaltée. Par cette idée nouvelle de la vente à domicile sous forme de réunions privées, il a œuvré pour les femmes qui trouvent dans ce travail une possibilité de réalisation personnelle. Elles doivent de ce fait gratitude et reconnaissance envers le fondateur et par extension envers la société.

La personnalisation est également très forte dans la présentation de la structure actuelle de la société. On montre à la candidate des photos des directeurs. Le chef du personnel est celui « qui vous rendra les plus grands services quand vous aurez besoin de cette paperasserie qui est demandée partout », jusqu'aux magasiniers « qui ont la gentillesse de préparer vos commandes » pendant la réunion hebdomadaire. Pour favoriser une bonne intégration de la déléguée, la société joue la stratégie de la transparence. Dès la première entrevue de candidature, la société est présentée avec ses trois services (ventes, finances, administration), leurs fonctions simplifiées par quelques images-clés et leurs responsables aux abords sympathiques. A l'inverse du monde du travail souvent conflictuel, la société apparaît comme une grande famille où règnent la convivialité et l'entr'aide et où les déléguées sont prises en charge.

La méthode d'intégration du personnel développe d'autant plus l'idéologie que le collectif de travail est plus fictif que réel. L'idéologie porte ici à la fois sur le travail et sur le mode de vie. Elle est centrée sur le fait que cette activité de vente à domicile en réunions privées représente un travail communautaire puisqu'il reconstitue une base conviviale locale. Il permet d'actualiser une sociabilité latente. Cette forme de travail combine le modèle de la famille traditionnelle et celui de l'entreprise moderne et sympathique. Elle s'appuie sur des stratégies de repli dans un contexte de difficultés économiques sur les bases fortes que sont la famille et local, en mobilisant les réseaux qui les constituent et qui en sont issus. L'image de référence est celle de la femme d'affaires dynamique se combinant à la mère attentive au bon fonctionnement de la famille, dans un contexte global où l'image de la femme au foyer s'est nettement dévalorisée. Quant à l'ambiance chaleureuse de relations personnalisées qu'elle tend à créer, elle vient combler le vide créé par l'isolement de ces femmes dans une société où le travail est le principal lieu d'intégration sociale.

L'importance de la population réelle et potentielle concernée par cette forme d'activité renvoie à un véritable phénomène de société. Celui-ci doit être rattaché à l'évolution des modes de vie et de la situation de la femme dans la famille, le travail et la société.

3. Une entreprise de ramassage des ordures.

Cette entreprise est née en 1972 de la fusion de deux sociétés dont l'histoire et la structure sont relativement différentes mais qui présentent deux éléments communs essentiels : le traitement des déchets et la maîtrise de leur lieu de dépôt à savoir la décharge.

La première société était une entreprise familiale lyonnaise datant du début du siècle et qui jusqu'en 1970 partageait son activité entre les travaux publics, les carrières et les ordures ménagères. Chacun de ces secteurs ayant acquis leur autonomie, celui des ordures ménagères fusionna avec une entreprise parisienne de ramassage des déchets industriels implantée à Lyon en 1961.

En 1982, cette entreprise collecte les ordures de 380 000 à 400 000 habitants, ce qui représente un tiers de l'agglomération lyonnaise. Quant au secteur des déchets industriels, son chiffre d'affaires a été multiplié par 3,7 entre 1974 et 1981. Avec 73 camions, il couvre environ 50 % du marché de l'agglomération lyonnaise. En 1982, l'effectif de la société est légèrement supérieur à 350 personnes.

Le système de ramassage des ordures ménagères suppose un camion avec son chauffeur et son équipe d'éboueurs (3 ou 4) dont les uns font office de ripeurs (ils véhiculent les poubelles entre les bâtiments et la chaussée), les autres de chargeurs (ils vident les poubelles dans la benne ou les fixent au système de vidage automatique). Chaque tournée doit couvrir un secteur géographique aussi restreint que possible pour limiter les trajets et chaque secteur doit être bien délimité pour éviter que certaines zones ne soient pas desservies. Il s'agit également d'équilibrer le temps de travail entre les équipes, tout en se rapprochant pour chacune au plus près des 39 heures hebdomadaires. Une fois les ajustements réalisés, la durée effective de la tournée dépend du rythme de travail de l'équipe.

Dans le secteur ordures ménagères de cette entreprise, la durée effective du travail est inférieure de une heure à deux heures quotidiennes par rapport à la durée légale. Avec l'évolution des matériels, les conditions de travail se sont nettement améliorées : diminution de l'effort requis résultant de la meilleure adaptation des récipients quant à leur poids et leur facilité de manutention et de la mise en place d'un système de levage automatique; amélioration de l'hygiène et de la propreté du travail; moindre exposition des déchets ou même disparition de leur visibilité avec diminution induite des odeurs et réduction du bruit provoqué par les systèmes de compression; meilleure sécurité et confort du fait de l'installation de marche-pied et de poignées. Avec le système de la collecte hermétique, on est loin de l'éboueur de la première moitié du siècle, foulant aux pieds les ordures et peinant sous le poids des caisses métalliques. L'image du métier s'est considérablement modifiée et il est de plus en plus considéré comme un emploi de manutention classique. On est loin de l'assimilation antérieure de l'éboueur au clochard ou au bagnard.

Le chauffeur — toujours considéré comme l'élément privilégié de l'équipe — a également bénéficié de l'amélioration du matériel roulant : meilleure maniabilité du véhicule, facilité de conduite, meilleure isolation de la cabine.

Le secteur du ramassage des déchets industriels dont les conditions de travail s'avéraient moins pénibles, a lui-même évolué tant du point de vue des matériels utilisés que de l'organisation du travail. C'est le secteur des ordures ménagères qui a connu l'évolution technique, organisationnelle et sociale la plus spectaculaire. En 1976, un conflit très dur avec un nombre important de jours de grèves et de débrayages s'est achevé par 130 licenciements individuels. A la suite de cet évènement, l'encadrement a été renouvelé, une nouvelle politique de gestion du personnel a été mise en place et il a été décidé de recruter des français au lieu et place des étrangers qui constituaient jusqu'alors la majorité du personnel. Pendant ce temps, le secteur des déchets industriels poursuivait son activité : la nature de son travail était différente et le personnel uniquement constitué de chauffeurs en majorité français ne soutenait pas plus la grève que les chauffeurs des camions de ramassage des ordures ménagères.

Après le conflit et les licenciements qui s'ensuivirent, il y eut recours provisoire au personnel temporaire puis priorité fut donnée à l'embauche de candidats français. Une nouvelle politique sociale fut mise en œuvre avec des possibilités de promotion offertes du poste d'éboueur à celui de chauffeur, par le biais de la formation permanente et du passage du permis poids lourds.

Cette politique permet de motiver de jeunes français moins prêts à accepter le maintien dans le poste d'éboueur que le personnel précédent. Mais elle offre également une grande souplesse au niveau des remplacements et elle assure une continuité dans la qualité du service. Les éboueurs qui ont obtenu leur permis sont placés en double pendant une certaine période, puis ils réalisent les remplacements en attendant qu'un poste de chauffeur se libère. La direction peut donc pallier du jour au lendemain à l'absence d'un chauffeur à l'aide d'une personne qui, sans connaître toujours la tournée, a au moins l'expérience des contraintes du métier, alors qu'auparavant elle devait affronter à la fois les aléas d'embauches plus ou moins précipitées et la mise en place d'un personnel ignorant les spécificités du métier.

Cette formule a pour conséquence de renforcer l'homogénéité de l'équipe, chaque nouveau chauffeur ayant désormais une expérience du travail des éboueurs et étant par là-même plus apte à comprendre et à s'adapter aux contraintes du travail.

Depuis 1977, la société n'a plus connu un seul jour de grève. Aucun syndicat n'est représenté officiellement et les élections des délégués du personnel se font au deuxième tour sans étiquettes. La direction considère que cette situation est la conséquence du bon climat social qui s'est instauré dans l'entreprise avec des réunions régulières avec des représentants du personnel et l'écoute apportée aux demandes des salariés. Si le nouveau personnel, constitué de jeunes français, est loin d'être non revendicatif, la proximité culturelle favorise la résolution des problèmes soulevés et la responsabilisation du personnel.

Les interviews des éboueurs font ressortir les avantages d'un travail relativement bien rémunéré pour une tâche n'exigeant pas au départ de qualification autre que physique (1 000 F de plus que le SMIC, avec 13e mois, primes de congé, de transport,

d'ancienneté et participation aux bénéfices) et offrant un temps de vie important : le travail commence à six heures du matin et peut s'achever entre onze heures et demi et midi et demi. Des gains supplémentaires sont possibles grâce à des « extras », comme le nettoyage des marchés après la tournée ou en week-end. Ce temps de vie est utilisé par les uns à des activités rémunérées, pour d'autres il est consacré à la vie familiale, aux relations et aux loisirs. Cette liberté d'arbitrage entre le temps rémunéré et le temps libre est d'autant plus appréciée que le métier d'éboueur reste souvent dévalorisé dans l'entourage du travailleur alors qu'il a été valorisé à ses yeux par l'amélioration de l'organisation du travail et les possibilités de promotion. Ici aussi, l'articulation de la vie au travail et de la vie hors travail apparaît comme un élément essentiel de la gestion sociale des entreprises.

4. Une société de produits de grande consommation.

La dernière entreprise est une société de produits de grande consommation appartenant à un groupe qui a son siège aux États-Unis. Elle s'est installée à Annecy dans les années cinquante et occupe actuellement plus de 1 000 salariés avec un chiffre d'affaires de plus de 500 millions de F. Elle est fortement insérée dans la division internationale du travail. Sur la place, elle bénéficie de la réputation d'une entreprise sociale; pour les ouvriers interviewés, c'est la raison pour laquelle ils y ont cherché un emploi. Parmi les avantages sociaux figurent les salaires qui sont restés supérieurs à ceux des autres grandes entreprises de la ville.

Le type de gestion du personnel a joué un rôle certain dans cette réputation. C'est une gestion pragmatique tournée vers l'innovation sociale. Ainsi les aménagements du temps de travail et des horaires ont été introduits très tôt avec un souci d'expérimentation avant leur généralisation : horaire personnalisé, temps partiel, horaire hebdomadaire de 39 heures 5, permettant de dégager trois jours de congé supplémentaire, possibilité de prendre le mercredi après-midi, absence de pointage. Pour les ouvriers de production, il y a la mise en place d'une organisation du travail en équipe diminuant les nuisances chrono-biologiques. Ainsi notre observation a porté sur un atelier d'injection plastique fonctionnant en continu avec une équipe fixe de nuit composée de volontaires travaillant de 22 h 30 à 4 h du lundi au vendredi, soit 27 heures 30 par semaine, payées 39 heures. L'enquête sur le mode de vie s'est greffée sur une étude réalisée par les services du personnel concernant la synchronisation des cycles de température pendant le week-end.

Dans les interviews, les appréciations ont porté moins sur les conditions de travail que sur l'ambiance, les qualifications, les possibilités de formation, les représentations du travail. Ce système de travail en poste fixe de nuit a bénéficié d'un consensus tenant à des facteurs divers : absence de réaction physiologique de la part de ceux qui ont une ancienneté de plusieurs années de travail de nuit, choix d'horaires qui s'adaptent le mieux à l'acquisition d'un sommeil régulier et continu, organisation du travail moins contrainte et moins pénible la nuit, volontariat. Est également ressortie des interviews la continuité du vécu pendant le travail de nuit et pendant l'activité de jour. Le vécu du travail de nuit est valorisé (qualification, responsabilité, liberté d'organisation, application du travail). Il s'associe à certains types d'activités de jour qui mettent aussi en valeur la qualification du travail et l'esprit d'indépendance.

La réalisation de ces quatre monographies confirme la valeur exploratoire d'une mise en relation du travail et du mode de vie. Le jeu complexe des acteurs sociaux sur la transformation des formes d'emploi permet de mieux comprendre la crise actuelle du rapport salarial et de situer la place qu'y tiennent les comportements des salariés eux-mêmes.

Il reste à proposer quelques remarques d'ensemble sur le jeu des acteurs sociaux dans la transformation des formes d'emploi ainsi que sur la réduction, l'aménagement et la maîtrise du temps de travail.

II. LE JEU DES ACTEURS DANS LA TRANSFORMATION DES FORMES D'EMPLOI

Dans l'entreprise de façonnage photographique, nous avons été frappés par le poids des déterminismes économiques : caractère saisonnier de l'activité et conjoncture maussade au moment de l'enquête. Les formes d'emploi atypiques y ont un poids important puisque l'entreprise fonctionne avec une force de travail constituée d'un pourcentage de saisonniers variant de 30 à 100 %. Dans cette situation, l'entreprise s'efforce de promouvoir parmi ses salariés permanents des formules valorisantes du point de vue du mode de vie : horaires souples, emplois à temps partiel, emplois partagés.

L'étude minutieuse d'une offre d'emploi atypique mettant en avant le mode de vie nous a permis de voir la contradiction révélée par l'extraordinaire retentissement de cette annonce et le résultat extrêmement mince en terme d'embauches et donc sa faible rentabilité pour les services du personnel. Parmi un grand nombre d'observations, le matériau recueilli nous a permis de saisir dans le rapport salarial en voie de formation le jeu d'une négociation implicite entre le niveau de la rémunération et des éléments de mode de vie. La valorisation du mode de vie qui d'un certain point de vue apparaît comme une mise en scène, voire comme un coup de publicité, correspond à une incontestable réalité, un avantage personnel et familial qui se négocie sur le marché du travail avec l'entreprise qui le prend à son compte. L'expérience d'emploi partagé entre deux ouvrières pour le même poste de travail confirme également ce point de vue.

Plus encore que l'entreprise de façonnage photographique, la société de vente à domicile emploie un personnel féminin. Ici les emplois sont tous atypiques : c'est le travailleur lui-même qui organise son activité commerciale, ses revenus varient en fonction de cette activité; le temps de travail et la vie hors travail se mélangent, l'espace de travail est éclaté. Le mode de vie fait l'objet d'une mise en scène qui permet l'intégration d'un personnel qui ne saurait être encadré comme dans les grandes entreprises classiques. L'idéologie du mode de vie devient l'élément central de la constitution de la société et de la régulation de son activité. La modernité de la pratique professionnelle est d'autant plus exaltée qu'elle permet le maintien de la femme dans son rôle traditionnel au foyer.

L'entreprise de ramassage des ordures a connu un intéressant phénomène de substitution de travailleurs français à des travailleurs étrangers. Ce phénomène a été rendu possible grâce à des transformations techniques permettant des conditions de travail plus hygiéniques et moins pénibles, à une politique de formation et de promotion professionnelle, à la prise en compte par les travailleurs français de l'intérêt d'un important décalage entre l'horaire officiel et l'horaire effectif. A ce seul point de vue, les emplois de cette entreprise peuvent être considérés comme atypiques.

Dans la société de produits de grande consommation, nous avons vu le jeu complexe des relations entre vie de travail et vie hors travail. Au choix volontaire du travail de nuit est associé un projet de vie, souvent une activité secondaire ou la recherche d'une vie plus stable offerte par les horaires fixes. Quand la stabilité est acquise, le travail de nuit est accepté ou rejeté en fonction de sa compatibilité ou de son incompatibilité avec la vie sociale souhaitée. Ce travail fixe de nuit (5 fois 5 h 30 par semaine) revêt une forme atypique, même si l'emploi est lui de forme classique.

Dans cette mise en œuvre de formes d'emplois atypiques, le jeu des acteurs sociaux doit être souligné, tant du côté des firmes, des attitudes personnelles et familiales que des syndicats de salariés.

Le dynamisme et l'imagination des sociétés sont tout à fait frappants. Les directions sont attentives aux aspirations en termes de mode de vie. Face aux difficultés de recrutement dans un contexte de contrôle légal qui va se renforçant et face aux nouvelles représentations du travail, il y a là une nécessité. Face au rapport de forces que le syndicat est susceptible d'instaurer, il y a là pour elles un enjeu majeur.

Dans l'entreprise de façonnage photographique, le savoir-faire de la direction s'est concrétisé dans la mise en place d'un système sophistiqué d'horaire variable sans que la formule ait fait l'objet d'un débat de principe. Le système a été introduit de façon empirique comme solution au coup par coup à des problèmes concrets. L'informatique et le badge enregistreur ont fait le reste. La direction innove en lançant une offre d'emploi sur le thème du mode de vie. Face à l'afflux imprévu des réponses, elle organise des séances collectives pour recevoir les candidats. Elle propose une formule d'emploi partagé qui fera objet d'application selon des modalités imaginées en partie par la direction en partie par les ouvrières elles-mêmes. Faisant preuve de pragmatisme, elle se refuse à entrer dans les débats d'idées qui l'entraîneraient sur un terrain où le rapport de force lui serait moins favorable.

La seconde entreprise est de conception tout à fait originale. La vente à domicile repose sur la mobilisation au bénéfice de la société des relations sociales hors travail rémunéré. Ces atouts sont utilisés par la société tant au niveau du recrutement de ce personnel que de sa motivation au travail. Les possibilités offertes d'un emploi qui permet de ne pas dissocier vie au travail et vie hors travail, contrairement à l'emploi typique des sociétés industrialisées, permettent à la fois la mobilisation d'une force de travail à qui l'emploi typique est inaccessible et son intégration grâce à la mise en scène d'une idéologie de la modernité qui attire et compense le prosaïsme de l'existence de la ménagère. Ce mécanisme bien pensé fonctionne avec efficacité même si notre observation met à jour quelques contradictions et grincements.

La direction de l'entreprise de ramassage des ordures fait également preuve d'habileté et d'innovation. Elle réussit à recruter des travailleurs français au lieu et place des étrangers grâce à de meilleures conditions de travail et à une politique de formation et de promotion. Elle parvient à maintenir des prix de revient inférieurs à ceux du service public par la recherche d'un consensus avec le personnel.

Membre d'une multinationale américaine, rompue aux méthodes de la gestion décentralisée, la dernière entreprise dispose d'un service ergonomique qui lance des études sur les cycles de sommeil visant à réduire le nombre des accidents du travail et à adapter au mieux les horaires des postes aux rythmes biologiques. Elle cherche sans cesse de nouvelles formules tel que le double poste fixe de nuit ou les horaires de fin de semaine.

Les formes d'emploi atypiques sont promues par les directions des firmes observées avec une capacité innovatrice qui mérite d'être soulignée. Mais ces formes d'emploi correspondent également à des aspirations de mode de vie qui ont été caractérisées de façon pertinente par Étienne Duval comme un phénomène de montée de l'individualisation de la relation au travail (3). Cette volonté d'autonomie

---

(3) Cf. Étienne Duval ,« Réussir l'aménagement du temps dans l'entreprise ». Observations effectuées dans la région lyonnaise, collection Études et Recherches, ANACT, Paris 1982; et « L'aménagement du temps dans l'entreprise. Analyse et réflexions à partir d'enquêtes et d'entretiens effectués auprès de directions et syndicats », *Travail et Emploi*, n° 11, janvier-mars 1982, p. 37-49.

est particulièrement frappante chez les femmes. Dans la négociation des éléments du mode de vie intervient cette exigence d'avoir un temps pour soi au-delà du travail, de la famille et de la politique.

Deux ouvrières de l'entreprise de façonnage photographique ont obtenu une grande autonomie dans la détermination de leur temps de travail grâce à l'emploi partagé et à leur bonne entente. Cette formule permet de couper le rythme de travail qui n'excède pas trois jours continus selon la formule qu'elles ont inventées et qu'elles pratiquent (ouvrière A travaille mercredi, jeudi, vendredi puis les lundi et mardi de la semaine suivante puis c'est le tour de l'ouvrière B). Des entorses sont faites à ce programme par entente entre elles et pour leur commodité. L'horaire change en été afin de permettre un temps de vacance plus long. Le salaire est réduit puisque le travail est rémunéré sur la base d'un mi-temps et pour l'une des ouvrières dont la situation professionnelle du mari s'est un peu dégradée cela pose problème, mais les avantages matériels et psychologiques de cette formule sont tels qu'elle ne veut pas y renoncer.

L'individualisation est également forte pour les femmes de la société de vente à domicile. Elles négocient une marge d'autonomie à l'égard de leur mari tout en continuant à assumer leurs fonctions au foyer. Ces fonctions elles-mêmes en seront redéfinies, mais la limite apparaît assez vite. Si elles décident de leur temps de travail, les femmes doivent le conquérir et le constituer : elles ne le maîtrisent que relativement et souhaiteraient l'augmenter.

Dans la troisième entreprise, le petit collectif du ramassage des ordures ménagères affirme l'autonomie de l'organisation de ses tournées et de ses horaires. Le gain de temps sur l'horaire officiel, obtenu ensemble par accord, bénéficie aux projets personnels de chacun. Quant à l'équipe de nuit de la dernière société, elle apprécie l'autonomie confirmée par l'ambiance particulière du travail de nuit où s'estompe le poids de la hiérarchie tandis que les horaires raccourcis laissent plus de place à un projet de vie.

La montée de l'individualisation et de la revendication d'autonomie dans les options personnelles nous a paru mieux intégré par les directions d'entreprise que par les stratégies syndicales. Cette observation rejoint celle de Anne Autrand lors d'une enquête menée dans quatre entreprises concernées par la réduction de la durée du travail où elle fait la remarque suivante : « Ce qui donne toute leur nouveauté aux problèmes de la durée du travail, c'est qu'à la différence du passé, le patronat a une attitude offensive et arrive aux tables de négociation (nationale, de branche ou même locale) avec un projet construit et argumenté qui ne constitue guère une réponse aux revendications syndicales mais bien un contre-projet. Alors que les organisations syndicales parlent de réduction de la durée du travail sous la forme « vers la semaine de 35 heures », de cinquième semaine de congé, d'abaissement de l'âge de la retraite, le patronat — et tout particulièrement le CNPF — parle d'aménagement de la durée du travail ». Ce projet, ajoute-elle, est « superbement construit » (4).

Mais la supériorité stratégique du projet patronal ne vient pas seulement du fait qu'il propose une vision globale de la question alors que les syndicats présentent un catalogue visant à réduire le temps de travail. Sa force réside dans l'intégration d'éléments économiques (la souplesse requise par le fonctionnement des entreprises et la nécessité de réduire les prix de revient) et d'éléments sociaux (la négociation décentralisée sur les rémunérations, les conditions de travail et des rythmes d'activité prenant en compte certaines aspirations d'autonomie). Ajoutons ici que les directions savent souvent fort bien faire émerger de la base certaines revendications qualitatives et jouer sur les relations hiérarchiques ou personnalisées pour court-circuiter les syndicats.

Sans vouloir généraliser à partir de quelques cas, notons l'inadéquation des stratégies syndicales face à une telle évolution. « Vers un syndicalisme aux brancards et au rancard ? » interroge Hugues Bertrand dans une publication de la CFDT (5).

Dans l'entreprise de façonnage photographique, la CGT est bien présente, mais elle est assez décontenancée par le sens de l'innovation et du marketing social de la direction. Son action est rendue très difficile par la multiplicité des horaires, le nombre important des saisonniers. Elle reconnaît qu'elle a difficilement prise sur une population d'ouvrières dont le salaire est pour beaucoup un salaire d'appoint. Elle ne s'intéresse pas à l'expérience d'emploi partagé. Ce n'est pas un problème syndical. C'est l'affaire de la direction et des ouvrières elles-mêmes. Là-dessus, elle accepte la marginalisation.

Dans la société de vente à domicile, le syndicat est purement et simplement absent et on peut dire que la façon même dont le personnel est mobilisé l'exclut structurellement.

Dans l'entreprise de ramassage des ordures, le syndicat a été manifestement incompétent et a permis à la direction de licencier une main-d'œuvre étrangère mal conseillée. Une nouvelle politique du personnel (en particulier en ce qui concerne les promotions) a permis de recruter à la place une main-d'œuvre française faiblement syndiquée et prudente à cause des leçons du passé.

Dans l'entreprise de produits de grande consommation, le syndicat CFDT paraissait absent de l'équipe de nuit et ignorant de l'expérience en cours : les 27 h 30 payées 40 heures et les recherches ergonomiques effectuées sur cette équipe.

---

(4) Cf. Anne Autrand, « La réduction de la durée du travail dans les entreprises ». *Processus et enjeux*, CRESST, Sceaux, 1982, p. 29 et 33.

(5) Cf. Hugues Bertrand, « Le syndicat un acteur économique? », *CFDT aujourd'hui*, mars-avril 1983, p. 8.

Ces quelques remarques renvoient à la spécificité des relations industrielles en France et à la pathologie des rapports directions-syndicats tandis que les exigences de l'heure portent à la négociation décentralisée.

II. RÉDUCTION, ASSOUPLISSEMENT MAÎTRISE DU TEMPS DE TRAVAIL

La question du temps de travail est centrale dans les entreprises étudiées. Elle est essentielle dans les aspirations de mode de vie car elle conditionne les rapports des individus au temps et à l'espace et elle est au cœur des négociations collectives. Elle se présente sous les trois formes suivantes : celle de la réduction, de l'assouplissement et de la maîtrise du temps de travail. Elle est liée à l'évolution des représentations du travail.

Dans les quatre entreprises étudiées, le modèle des 40 heures (39 h) a été plus ou moins remis en cause. Dans un cas les emplois à temps partiel (mi-temps, trois quart de temps) sont nombreux et associés à des formules multiples d'horaire. Dans l'entreprise de vente à domicile, le temps de travail est en fait modulable selon la personne et peut aller du quart de temps à quelque chose qui se rapproche du plein temps. Dans la troisième société, la durée du travail est classique : actuellement 39 heures affichées, mais pour ce qui concerne le ramassage des ordures ménagères, un gain quotidien de 1 h 30 à 2 h 30 peut être obtenu par entente avec les compagnons de travail; dans le secteur des déchets industriels, la maîtrise croissante des itinéraires permet aux chauffeurs de réduire leur durée de travail. Dans la dernière entreprise, l'équipe de nuit ne travaille officiellement que 27 h 30.

Ces entreprises sont en dehors du système des « 40 heures », mais non pas « en marche vers les 35 heures ». Les formules sont en fait beaucoup plus souples. Ce qui triomphe, ce sont des formules diversifiées d'aménagement du travail imaginées par les directions en fonction des impératifs de gestion mais tenant compte de certaines aspirations à l'autonomie.

L'assouplissement se combine avec la réduction selon des formules différenciées dans les entreprises étudiées. Dans l'entreprise de façonnage photographique, la souplesse est plus grande que la réduction car les formules d'horaires sont très nombreuses, mais la majorité du personnel en est encore à l'horaire légal : un dixième des titulaires sont à mi-temps ainsi qu'un tiers des saisonniers. Dans le deuxième cas, la souplesse est encore plus grande puisque le temps de travail peut être modulé presque à volonté par la vendeuse à domicile. Ses contraintes sont du côté du travail domestique et des conditions d'exercice de cette activité de vente à domicile. Dans le cas du ramassage des ordures, seul l'horaire de prise de poste est contraint. L'assouplissement du temps de travail est réalisé par les salariés eux-mêmes, dans le secteur des ordures ménagères par un rythme de travail soutenu, dans le secteur des déchets industriels par l'organisation optimale des tournées réalisées par les chauffeurs eux-mêmes. L'entreprise ne contrôle pas l'heure à laquelle ses salariés ont achevé leur travail, l'essentiel étant pour elle que le travail soit correctement effectué. Dans le cas de l'équipe fixe de nuit, la réduction est très forte mais la souplesse est inexistante car les 27 h 30 de travail de nuit sont à horaires fixes déterminés par les normes ergonomiques du service du personnel. Le jeu de la réduction et de l'assouplissement est donc extrêmement contrasté dans les différentes entreprises enquêtées et les aspirations de mode de vie se satisfont dans les premiers cas du côté de la souplesse et dans les deux derniers à cause de la réduction du temps.

Au point de vue de la maîtrise du temps, des différences importantes sont à noter. Dans le cas du façonnage photographique la maîtrise du temps de travail découle du choix des horaires mais le temps de travail est lui-même tout à fait contraint. C'est un travail d'OS sur machine où la rapidité des gestes à exécuter est essentielle à la productivité. Une fois l'horaire choisi la contrainte est très forte. Il en va autrement avec l'expérience d'emploi partagé qui se déroule dans cette entreprise. Certes, le poste partagé a les mêmes caractéristiques techniques que les autres, mais les deux ouvrières s'y répartissent le temps comme elles l'entendent sans en référer à l'encadrement. De fait, leurs horaires de travail sont répartis selon une formule qui les arrange et qui n'a pas été entièrement imaginée par les services du personnel. Sous condition d'entente entre les deux ouvrières, elles ont la maîtrise de la répartition entre leur temps de travail et leur temps hors travail.

Mais c'est dans la société de vente à domicile que la maîtrise du temps de travail s'avère la plus poussée puisque cette formule de vente a été précisément imaginée pour se concilier avec le temps contraint de la famille et du travail domestique. Cette forme de travail suppose une organisation très personnelle et autonome du temps de travail.

Quant à l'entreprise de ramassage des ordures, la maîtrise et l'autonomie résident dans l'équipe de ramassage des ordures ménagères qui peut organiser son travail en rythmant les temps d'activité et de pause et en mesurant le gain de temps sur l'horaire officiel.

Quant aux chauffeurs du secteur des déchets industriels, ils organisent eux-mêmes leur journée de travail à partir de la liste de clients qui leur est fournie en début de journée. Les aléas de la circulation et des livraisons handicapent une maîtrise du temps et du rythme de travail qui n'en reste pas moins importante et qui va croissant avec l'expérience.

Dans le dernier cas, l'équipe de nuit ressent une impression de plus grande autonomie du fait qu'elle se trouve seule dans l'usine, que la hiérarchie paraît lointaine et absente, que l'horaire est choisi par ceux qui le pratiquent, que le poste de travail lui-

même fait l'objet d'un sentiment d'appropriation qui peut aller jusqu'à ce qu'un titulaire présente à l'encadrement son candidat en vue de son remplacement.

C'est sans doute dans ces évolutions concernant le temps de travail que s'observe le mieux la dérive des représentations du travail. Les directions des entreprises y sont d'autant plus attentives qu'elles savent que les politiques de personnel adoptées sont nécessaires à la sauvegarde de la compétitivité. Les stratégies syndicales en sont ébranlées, ce qui se comprend à une époque où la nouvelle donne internationale oblige à une autre répartition nationale à l'intérieur même d'une masse de revenus du travail qui ne s'accroît plus sensiblement. Quant aux individus ils peuvent soit défendre des avantages acquis de plus en plus contestés (6), soit négocier certaines de leurs aspirations de mode de vie dans le cadre des nouvelles formes d'emploi. L'évolution des représentations du travail paraît intervenir dans ce processus aussi bien comme cause que comme effet. C'est donc une nouvelle articulation de l'économique et du social qui est au cœur de l'actuelle mutation.

---

(6) Cf. Le succès du livre de François de Closets, *Toujours plus*, Grasset, Paris, 1982, est tout à fait significatif à cet égard.