



Mots. Les langages du politique

82 | 2006
L'emprunt et sa glose

Dire la flexibilité. Entre performance et implication de soi

Bénédicte Zimmermann



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/mots/814>
DOI : 10.4000/mots.814
ISSN : 1960-6001

Éditeur

ENS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2006
Pagination : 95-109
ISBN : 978-2-84788-099-1
ISSN : 0243-6450

Référence électronique

Bénédicte Zimmermann, « Dire la flexibilité. Entre performance et implication de soi », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 82 | 2006, mis en ligne le 01 novembre 2008, consulté le 19 avril 2019.
URL : <http://journals.openedition.org/mots/814> ; DOI : 10.4000/mots.814

Dire la flexibilité. Entre performance et implication de soi

La flexibilité, longtemps taboue dans le vocabulaire syndical français, est devenue aujourd'hui une catégorie courante du discours politique et économique (Zimmermann, 2000). Mais comment et à travers quels mots les personnes qui évoluent dans des contextes de travail fortement flexibilisés rendent-elles compte de leur activité ? Prenant appui sur les résultats d'une enquête sur les groupements d'employeurs, cet article propose une analyse des registres lexicaux mobilisés par les salariés et les entrepreneurs pour exprimer et qualifier une modalité particulière de la flexibilité, à savoir le travail à temps partagé. Il vise ainsi à développer une analyse de la flexibilité à travers les sémantiques du travail, dans la lignée d'autres recherches déjà engagées sur le langage et le travail¹.

Le groupement d'employeurs est une association loi 1901 dont l'objectif est de mettre à la disposition de ses membres des salariés qui lui sont liés par un contrat de travail. Proche de l'agence intérimaire par sa fonction de tiers employeur, le groupement s'en distingue cependant sur plusieurs points. Fondé sur un principe de « maillage » et de temps partagé, le groupement d'employeurs construit des emplois stables et à plein temps à partir de tâches qui, autrement, relèveraient des emplois dits précaires. Des activités, des fonctions ou des métiers ressortissant à différentes branches professionnelles peuvent ainsi être maillés en un seul emploi sur une base journalière, hebdomadaire, mensuelle ou semestrielle selon un rythme stable, fixé par avance. Chaque maillage est spécifique, l'éventail du temps partagé s'étendant des emplois faiblement qualifiés jusqu'aux emplois de cadres. On peut citer l'exemple de cette opératrice qui conditionne du parfum l'hiver et du poulet l'été, ou encore de ce salarié consultant en formation continue deux jours par semaine et chauffeur de poids lourd les autres jours. Promouvoir de manière conjointe la flexibilité économique et la sécurité individuelle, tel est le leitmotiv affiché par les groupements qui se présentent à la fois comme des outils de développement économique et de lutte contre la précarité. À ce titre, le dispositif produit un effet de

1. Voir notamment Richard-Zappella, 1999 ; Borzeic et Fraenkel, 2001 ; Corteel, 2006 .

loupe sur les tensions et les ambivalences de la flexibilité, de même que sur le processus d'individuation des relations de travail qui lui est associé.

L'analyse qui suit est le résultat d'une enquête menée entre novembre 2002 et décembre 2003 auprès de deux groupements d'employeurs multisectoriels : Viatix en Bretagne et Geox dans le Centre². L'ensemble des entretiens³ a fait l'objet d'une double analyse : une analyse lexicale à l'aide du logiciel Alceste et une analyse de contenu qui, dans une perspective de sociologie compréhensive, visait à confronter la politique des groupements aux pratiques des salariés et des entrepreneurs adhérents, de même qu'aux significations qu'ils leur accordent⁴. Complémentaires, ces deux approches ont permis d'éclairer des dimensions spécifiques de l'enquête qui ont ensuite été croisées. Alors que l'analyse lexicale appréhende dans leur diversité les discours produits sur le temps partagé et saisit leur logique de structuration indépendamment de l'identité des locuteurs, l'approche analytique compréhensive est, à l'inverse, centrée sur le sujet. Cette double entrée dans le corpus permet de contrôler les biais induits par le parti pris « fréquentiste » et « décontextualisé » souvent opposé au logiciel Alceste⁵ et de montrer les apports spécifiques de chacune des approches. L'analyse lexicale se révèle fort utile pour identifier des registres discursifs et leur logique de structuration, tout en permettant dans un second temps de mettre les classes lexicales ainsi dégagées à l'épreuve des mondes sociaux associés aux personnes interrogées. Mais elle n'offre pas la possibilité de saisir dans leur spécificité la pluralité des usages, des attentes et des motivations formulées par ces personnes. À l'inverse, la méthode compréhensive qui permet d'étudier ces dimensions est peu apte à dégager les registres lexicaux qui structurent l'ensemble d'un corpus de plus de 250 000 occurrences. Si les développements qui suivent sont d'abord dédiés à la présentation des

2. Il s'agit de pseudonymes.
3. Trente entretiens, d'une durée variant entre 60 et 150 minutes, soit un nombre total de 253 000 occurrences, ont été analysés. Ces entretiens ont été conduits avec quatre responsables de groupements, neuf entrepreneurs-adhérents et dix-sept salariés. Chacun de ces trois groupes d'entretiens a fait l'objet d'une analyse lexicale distincte, puis globale. Les résultats présentés ci-dessous s'appuient sur l'analyse globale, sous contrôle des analyses partielles. Parmi les salariés, on compte huit hommes, neuf femmes dont huit ouvriers ou employés, quatre techniciens et cinq cadres. À la date de l'entretien, cinq d'entre eux avaient moins de 29 ans, trois plus de 50 ans et neuf entre 30 et 49 ans, chiffres reflétant dans ses grandes lignes la pyramide des âges des deux groupements. Enfin, il convient de préciser que tous les salariés se trouvaient en CDI (contrat à durée indéterminée). Les CDD (contrats à durée déterminée) sont généralement limités aux premiers mois d'un salarié dans un groupement et à ses premiers pas dans le temps partagé. Or, l'un des objets de l'enquête, côté salarié, était d'explorer les rapports au travail et à l'emploi de ceux qui s'y étaient « installés ».
4. Cette double analyse a été discutée dans le cadre du séminaire « Sociologie de la flexibilité » que j'ai animé à l'EHESS au cours de l'année 2004-2005. Je voudrais ici chaleureusement remercier l'ensemble des étudiants pour leurs stimulantes contributions, qui ont inspiré certains développements de cet article.
5. Pour une critique d'Alceste sous cet angle, voir Jenny, 1999. Pour la confrontation et la discussion de différents logiciels d'analyse lexicale, voir notamment BMS, 2005.

résultats de l'analyse lexicale, il importe par conséquent de les resituer dans l'économie d'ensemble d'un projet misant sur la complémentarité des approches et la variation des échelles d'analyse.

Une première partie présente l'architecture d'ensemble du corpus et les lignes de tension qui président à sa distribution en quatre classes lexicales. Elle montre notamment que les mots auxquels recourent les salariés pour parler de la flexibilité, plutôt que de porter sur le dispositif, réfèrent très concrètement à l'impact de ce dernier sur leur vie quotidienne. Croisant les apports de l'analyse lexicale et de l'analyse de contenu, une seconde partie étudie plus spécifiquement les thématiques qui se dégagent du discours salarié sur le temps partagé. Cette partie présente d'abord le subtil couplage d'une thématique de la performance et de l'engagement de soi avec une thématique de la distanciation réflexive et de la préservation de soi. Elle approfondit ensuite les ressorts de ce double discours à partir d'une interrogation sur la distribution sociologique des mondes lexicaux et la place du collectif dans un corpus essentiellement centré sur l'individu.

Les univers lexicaux du temps partagé

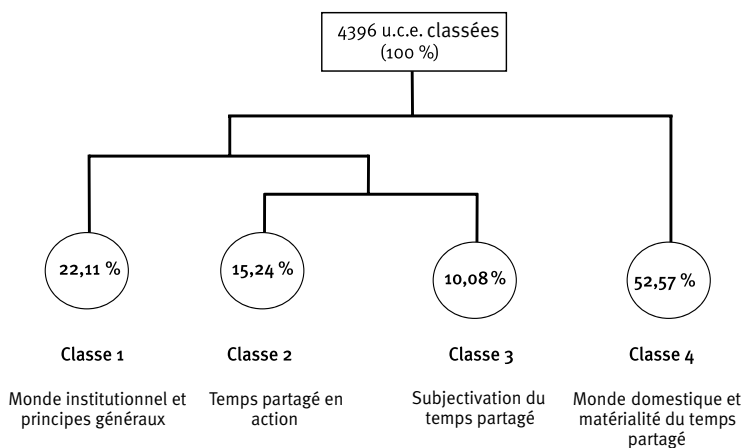
Le travail à temps partagé entre monde institutionnel et monde domestique

Contrairement à l'analyse de contenu qui procède au découpage du corpus en fonction d'une grille d'analyse thématique, le logiciel Alceste opère un découpage en fonction d'une analyse systématique de la proximité des mots les uns avec les autres, c'est-à-dire en fonction de la structuration du discours. En d'autres termes, les classifications proposées par Alceste s'appuient sur les segmentations et les répétitions propres au discours, de telle sorte que ce n'est pas du contenu qu'est inféré le sens, mais de l'analyse de la répétition et des proximités terminologiques (Reinert, 2003). Il en résulte des classes lexicales interprétables en termes de mondes lexicaux.

Afin de produire ces classes, le logiciel découpe le corpus en segments de texte de longueur standard, appelés unités de contexte élémentaires (UCE), qu'il décompose en un ensemble de formes réduites⁶ sur lesquelles porte l'analyse. Selon un principe de classification descendante hiérarchique, l'ensemble des UCE est divisé en deux sous-ensembles, puis subdivisé jusqu'à obtenir des classes lexicales stables, comme l'illustre l'arbre de classification ci-dessous. Chacune des classes ainsi obtenues est caractérisée par des formes réduites

6. Mots réduits à la racine et dont la fréquence est supérieure à 4.

spécifiques et des modalités de variables dont le degré d'association est mesuré par la valeur du Khi 2.



Arbre de classification

La classification hiérarchique ascendante produite par Alceste permet d'identifier quatre classes lexicales, dont la plus marquée, la classe 4, regroupe aussi le plus grand nombre de segments du corpus (unités de contexte élémentaires ou UCE). Cette classe est dédiée aux manifestations individuelles et privées du temps partagé, exprimées notamment en termes de rythmes et de temporalités : *matin, jusqu'+, quand, déjà, fois, septembre, vendredi, bureau, usine* en sont des formes significatives⁷. Cette classe se construit par opposition aux trois autres qui réfèrent davantage à un espace socialisé du travail et de l'expérience. La classe 1 caractérise cet espace par rapport au dispositif et son organisation : *disposit(ion), associat(ion), cotis(er), contrat_à-durée+, financ(er)*, etc. La classe 2 l'envisage à travers les mesures concrètes d'action évoquées par des termes comme *temps_plein, profit(er), propos(er), tremplin* ou *niveau*. Enfin la classe 3 l'appréhende à partir de la personne du salarié à travers des formes comme *enrich(ir), partag(er), négat(if), heur(eux), valoris+er*. La classe la plus marquée de ce sous-ensemble relatif à la sphère socialisée du travail et de l'expérience est la classe 1, dominée par des termes dédiés à l'organisation et la philosophie des groupements. Elle se démarque des classes 2 et 3, davantage caractérisées par un registre pragmatique de l'action. Enfin, à l'intérieur de ce registre pragmatique, les classes 2 et 3 se différencient en ce que la première renvoie aux lignes d'action des groupements, la seconde à la façon dont les salariés interagissent avec le temps partagé.

7. Ces formes, affichant toutes un Khi 2 supérieur à 25, complètent celles citées dans le tableau.

Classe 1		Classe 2		Classe 3		Classe 4	
Formes réduites	Khi2	Formes réduites	Khi2	Formes réduites	Khi2	Formes réduites	Khi2
Adhérent+	190.63	Viatic	341.60	Expérience+	137.04	Semaine+	95.64
Groupement+	170.93	Temps_part+	229.37	Pouvoir+	124.72	Jour+	86.90
Conseil	154.21	Poste+	86.95	Flexi+ble	118.32	Petit+	56.81
Directeur+	77.01	Evoluti+f	81.62	Différ+ent	82.00	Mois	55.85
Econom+	75.41	Terme+	66.32	Adapt+er	76.68	Truc+	45.01
Accord+	70.34	Salarié	59.17	Impliqu+er	74.69	Journée+	41.74
Salarié+	67.60	Fonction+	59.00	Positi+f	74.57	Vacance+	41.18
Charge+	62.02	Suivre	58.64	Qualité+	70.73	Heure+	41.15
Socia+l	59.20	Particulier+	52.47	Caractère+	61.82	Produit+	40.10
Cout+	58.97	Formation	50.52	Esprit	56.20	Aim+er	31.26
Structure+	58.77	Rencontrer	49.40	Reconnaiss+ant	55.04	Janvier+	30.91
Solution	55.60	Evolu+er	38.99	Fier+	53.61	Enf+ant	30.00

Vocabulaire caractéristique des classes par Khi 2 décroissant

Les quatre classes lexicales ainsi spécifiées se structurent autour de deux lignes de tensions particulièrement nettes : d'une part entre monde institutionnel (classe 1) et monde domestique (classe 4), d'autre part entre monde de l'action (classe 2) et monde de la subjectivation du temps partagé (classe 3). Cette distribution, qui renvoie à différentes dimensions du rapport de la personne à l'emploi et au travail, ne peut être tenue pour spécifique au temps partagé⁸. Elle remplace au contraire ce dernier dans des catégories plus générales de structuration des champs lexicaux relatifs au travail salarié. Ces catégories déterminent l'analyse factorielle de correspondance qui distribue les classes autour de trois axes : le premier axe distingue sphère privée (classe 4) et espace socialisé (classes 1, 2 et 3), le deuxième organisation matérielle (classes 1 et 4) et activité humaine (classes 2 et 3), alors que le troisième axe différencie registres impersonnel (classe 2) et personnel (classe 3). On retrouve ainsi identifiées à travers l'analyse lexicale différentes dimensions du travail : le travail comme activité, impliquant organisation matérielle, coordination humaine et régulation institutionnelle, mais également le travail comme accomplissement humain, ouvrant

- La première ligne de démarcation, entre monde institutionnel et monde domestique, est bien connue et explorée à partir des différents travaux s'appuyant sur la sémantique des mondes ou des cités ; voir notamment Boltanski et Thévenot (1991). La seconde, en revanche, entre monde de l'action et monde de la subjectivation, est davantage liée à l'objet travail et à sa double acceptation d'activité et de statut.

un espace de subjectivation et de reconnaissance de soi. À l'intérieur de ces catégories générales, l'objet temps partagé se laisse caractériser par la spécificité du vocabulaire associé à chacune des classes. L'un des traits saillants est le marquage des classes – à l'exception de la première, relative au monde institutionnel – par un vocabulaire orienté vers l'individu. De l'individu socialisé à l'individu privatif, de l'individu générique à l'individu subjectif, les classes 2, 3 et 4 expriment une forte individuation des rapports au travail et à l'emploi. Afin de saisir de manière plus précise la spécificité de chacune des classes, nous les analyserons de la plus générale (1) à la plus singulière (4).

Individuation, subjectivation et emprise du travail

La classe 1 se caractérise par un important degré de généralité. Elle définit les missions et la philosophie des groupements. Elle se compose essentiellement de termes descriptifs relatifs à l'organisation matérielle et à la gestion du dispositif, assortis de termes plus conceptuels renvoyant à la philosophie du temps partagé. Parmi les formes significatives de la classe, on relève *adhérent, membre, salarié, charge, cout, financ(er), adhér(er), cotis(er)*, mais également *économ(ie), socia(l), éthique, philo(sophie), solida(ire), précaire*. La classe se distribue ainsi autour de deux pôles décrivant ce qu'est un groupement d'un point de vue institutionnel et juridique (son fonctionnement), mais aussi d'un point de vue politique (sa vocation socio-économique). Ce sont les contours d'un monde institutionnel du temps partagé que dessine la classe 1.

La classe 2 opère un basculement du monde institutionnel vers le monde de l'action, de ce qu'est le groupement vers ce qu'il fait. Le registre devient plus actif, mettant en avant les principales lignes d'intervention du groupement. *Temps part(agé), temps plein, régulier, salarié, parcours, particulier, suivre, formation, rencontr(er), évolu(er), turn over⁹* sont des formes qui placent l'accent sur les fonctions de mise en relation, d'intermédiaire, de suivi des salariés et de formation, de même que sur les opportunités et les perspectives d'évolution offertes par le groupement. Les terminologies abstraites et générales de la classe 1 (*social, éthique, précaire*) cèdent ici le pas aux procédures concrètes de sécurisation des parcours individuels dans un contexte de temps partagé, quand bien même le terme *sécurité* n'est jamais utilisé. La classe 2 peut ainsi être caractérisée comme la classe du temps partagé en action ; une classe centrée sur l'individu, mais qui se décline sur un mode impersonnel à travers des catégories génériques d'intervention.

Opérant un déplacement sur l'échelle du général au singulier, la classe 3 personnalise le rapport au temps partagé. De la figure du salarié objet ou desti-

9. Le *turn-over* positif désigne, dans le langage des groupements, le recrutement d'un salarié (à temps plein et à durée indéterminée) par l'une des entreprises auprès desquelles il est mis à disposition.

nataire de l'action, elle bascule vers une personne dotée de qualités, de sentiments, de capacités de jugement et d'expression. Si le temps partagé y est également décrit de manière pragmatique, c'est à travers la personne singulière du salarié et non plus à travers les lignes d'action du groupement. La classe 3 porte à la fois sur ce que le temps partagé requiert du salarié – *ouvert(ure), compét(ent), adapt(er), impliqu(er)* – et ce qu'il lui apporte – *expérience, recul, autonom(e), confort(able), enrichir*. Elle est la classe de l'*expérience* au sens large ; l'expérience déjà acquise que le salarié peut faire valoir dans l'entreprise et celle, plus spécifique, qui se forge à travers le temps partagé. Caractérisée par un nombre important d'adjectifs (*libre, négatif, positif, fier*) et de marqueurs d'intensité (*assez, beaucoup, bien, peu, plus, très*), la classe 3 circonscrit un espace de jugement et d'évaluation de l'expérience du temps partagé. Elle est la classe de l'individu socialisé qui manifeste sa *fier(té)* de travailler à temps partagé ou encore son besoin de *reconnaiss(ance)* professionnelle et sociale. À ce titre, elle peut être définie comme la classe de la subjectivation du temps partagé.

Dernière étape sur l'échelle du général au singulier, la classe 4 regroupe les formes lexicales relatives à l'individu privatif. Alors que la classe 3 appréhende le salarié dans l'espace de socialisation défini par le travail à temps partagé, la classe 4 opère un basculement vers la sphère privée et intime. Elle répertorie les manifestations du temps partagé dans la vie quotidienne. Elle dresse un inventaire des traces de sa matérialité en termes de rythme et de temporalité (*semaine, jour, mois, journée, heure*), mais également de maillages, de produits et de lieux de travail (*bureau, équipe*) suggérant une dimension d'emprise physique du temps partagé sur le salarié. Le rythme, la pression temporelle qui s'exerce sur le travail et la performance constituent des expressions de cette emprise qui s'imisce jusque dans la sphère familiale (*enfant, femme*).

Être salarié à temps partagé : une dialectique de l'engagement et de la distanciation

Performance et engagement de soi

La performance et l'engagement de soi sont les deux dimensions centrales de la subjectivation du temps partagé vers lesquelles convergent dans un groupement les qualités attendues des salariés. L'*adaptabilité*, les *capacités organisationnelles*, la *bonne gestion du temps* sont les qualités le plus souvent évoquées aussi bien par les salariés que les entrepreneurs. Les salariés, surtout les cadres femmes, les assortissent en outre d'un ensemble de superlatifs : « être super organisée, super généreuse (...) », « aimer le changement, pouvoir travailler très rapidement, très efficacement », « être à 100 % toute la semaine,

être super performante »¹⁰. Les entrepreneurs relèvent par ailleurs « l'écoute et la capacité à relativiser tout en s'impliquant », « avoir un libre arbitre, un recul que les autres salariés n'ont pas », « avoir une ouverture d'esprit, un talent de communication et une capacité à se remettre en question » ou, de façon plus abrupte, « être bossueur et malléable »¹¹. Cette dernière citation exprime toute l'ambivalence de l'engagement de soi dans la flexibilité ; engagement qui peut aussi bien se conjuguer avec la réalisation de soi qu'avec l'effacement de soi au nom d'injonctions d'adaptabilité, comme l'a montré Richard Sennet (2000).

Toutefois, le terme *flexibilité* est étranger au lexique déployé par les salariés. Lorsque ces derniers sont nommément invités à s'en saisir, une différence importante s'opère entre les salariés les moins qualifiés et les autres. Les salariés les plus qualifiés mobilisent aisément les catégories du discours managérial, associant la flexibilité à la « capacité à s'adapter » (salariés, entretiens 02 [responsable des ressources humaines], 10 [professeure d'anglais], 30 [comptable]) ou à « se faire caméléon » (salarié, consultant en formation et vendeur de canoës-kayaks, entretien 13). Les moins qualifiés en revanche peinent à caractériser la flexibilité ou l'envisagent de manière plus générale : « La flexibilité, c'est la capacité à donner, tout simplement » (salarié, opérateur à la chaîne, entretien 09).

Reflétant diverses façons de faire sens de la flexibilité et différentes formes d'implication de soi – de l'adaptation au don de soi –, ces expressions donnent aussi une place prépondérante à l'agir lorsqu'elles sont associées à un vocabulaire qui dresse le portrait d'un salarié acteur de sa propre place dans l'entreprise.

Le temps partagé pour moi c'est des copines, des collègues, c'est apprendre à se défendre, s'affirmer, mieux se connaître, se faire sa place, s'imposer, mais aussi savoir rester à sa place. (Salariée, chargée de communication, entretien 11)

Il faut faire plein de choses mais il faut en garder, il suffit pas de les faire. Bon voilà, moi j'ai été chauffeur routier, j'ai vendu de la formation, des voitures, j'ai travaillé dans des fast-food, j'ai fait la marine marchande, j'en passe, plein d'autres, donc aujourd'hui, j'ai une culture professionnelle et dans la formation en ressources humaines, c'est parfait. Le temps partagé apporte de l'expérience, mais il faut savoir l'utiliser ensuite. (Salarié, consultant en formation et vendeur de canoës-kayaks, entretien 13)

C'est vrai que nous, comme on a l'habitude de travailler dans des environnements différents, c'est vrai que c'est une garantie au niveau compétences et maintien des compétences. Peut être plus, je dirais, que varier de domaine, changer de domaine c'est une garantie de compétences au plus haut niveau, parce que justement on varie de domaines, on change d'entreprises et on reprend les choses en main, même

10. Salariées, respectivement entretiens 11 (chargée de communication), 12 (comptable) et 14 (responsable ressources humaines).

11. Entrepreneurs, respectivement entretiens 01, 04, 05 et 16.

s'il s'est passé des choses en notre absence. (Salariée, responsable de ressources humaines, entretien 14).

L'agir ici ne renvoie pas seulement au *faire*, c'est-à-dire à l'activité de travail, mais autant, sinon plus, à la façon dont le salarié s'implique et construit subjectivement son rapport au travail et à l'entreprise¹². Par-delà le registre du *faire* qui peut se limiter à la mise en œuvre d'un protocole ou l'application de règles prescrites, la compétence relève d'un registre de l'action qui renvoie à la capacité d'agir de façon appropriée à la situation, de faire face à l'imprévu et d'entreprendre « l'action qui convient » (Thévenot, 1990). À travers les sémantiques de la performance et de l'engagement se dessine ainsi en creux la figure du salarié flexible et compétent, la figure du "virtuose" dont les capacités se révèlent dans l'action et en situation (Dodier, 1995, p. 217).

Distanciation réflexive et préservation de soi

L'association de la performance à la virtuosité et l'engagement de soi constituent une caractéristique désormais bien établie des organisations flexibles, mais l'enquête sur les groupements d'employeurs montre que la performance d'une organisation se nourrit aussi de la capacité de recul de ses collaborateurs. L'engagement est en effet pondéré, dans le cas du temps partagé, par une distanciation et la quête d'un équilibre entre implication et préservation de soi qui appelle des réajustements permanents. Ce constat ouvre une réflexion plus générale sur les tactiques de préservation de soi développées par les salariés évoluant dans des contextes fortement flexibilisés. Dans le cas des groupements d'employeurs, ces tactiques prennent les traits d'une distanciation contrôlée pour passer d'une entreprise à l'autre, mais aussi pour protéger sa sphère privée contre l'envahissement par le travail. Le temps partagé « permet de couper quand vous avez un souci dans la société. Moi je dors mieux maintenant », confie un responsable environnement-sécurité qui a choisi de quitter un CDI dans une seule entreprise pour le groupement (salarié, responsable environnement, entretien 15). De la même manière, « dans des ambiances un peu tendues, on se dit, ben j'ai que deux jours à passer ici, demain je serai ailleurs » (salarié, qualitatif, entretien 28). Comparativement à l'exercice de responsabilités identiques dans une seule entreprise, ces salariés – surtout les techniciens et cadres qui sont généralement maillés à la journée – voient aussi dans l'alternance, dans la coupure qu'elle impose et la disponibilité qu'elle requiert, un moyen de contenir l'emprise du travail sur la vie privée.

Dans un contexte où la capacité à surmonter les difficultés qui pèsent sur

12. La distinction opérée par Hannah Arendt (1983) entre le labeur (travail), le faire (l'œuvre) et l'agir (l'action) invite aujourd'hui à une réflexion sur le brouillage des frontières entre ces trois sphères et les formes de leurs interpénétrations. Sur les enjeux d'une réintroduction de la catégorie de l'agir dans l'analyse du travail, voir notamment Dodier, 1995 et Nanteuil-Miribel, 2002.

le travail est valorisée comme une qualité propre aux salariés, et souvent intériorisée comme telle par ces derniers, les contraintes de la flexibilité peuvent devenir des atouts pour ceux qui savent retourner les exigences de l'organisation en qualités personnelles. Ainsi converties, les contraintes offrent des marges de manœuvre qui, sous certaines conditions, peuvent se muer en ressources et devenir source d'autonomie dans le travail au quotidien. Pour certains, le temps partagé « permet de relativiser », d'« avoir du recul », « plus de détachement », de « moins subir le poids du quotidien ». Il en résulte la quête d'un équilibre entre recul et implication et par conséquent un rapport au travail où il est tout aussi impératif de « s'investir » et de « s'imposer » que de « savoir prendre de la distance »¹³. Cette distanciation mesurée va de pair avec la réflexivité présente dans de nombreux entretiens. Elle s'y exprime à travers les registres du recul, du détachement et de la reconnaissance et constitue une dimension centrale de l'agir du salarié à temps partagé.

La dimension réflexive de l'expérience du temps partagé et la forte individualisation du rapport au travail qui la caractérise trouvent des résonances dans la thèse de la « modernisation réflexive » développée par Beck, Giddens et Lasch (1994). Mais alors que cette thèse insiste sur la libération des salariés des instances de contrôle, le temps partagé introduit tout au plus des latitudes d'action, des possibles dont toutes les personnes ne sont pas à même de se saisir. Si le temps partagé s'inscrit effectivement dans un mouvement plus général de personnalisation de la relation de travail, donnant au salarié une latitude d'action qui lui permet de faire valoir ses qualités personnelles, le contrôle des salariés n'en disparaît pas pour autant, mais son objet se déplace, de la réalisation des tâches à leur résultat. C'est dans les limites de l'espace ouvert par ce déplacement que se déploient autonomie et réflexivité. D'autre part, les difficultés d'intégration, fréquemment soulignées par les salariés, sont le revers de cette autonomie relative que procure la position particulière du salarié à temps partagé. « Avoir un pied dedans, un pied dehors » (salariée, chargée de communication, entretien 11) détermine un écheveau de forces et de faiblesses que chaque salarié est individuellement appelé à pondérer pour devenir le propre entrepreneur de sa position et de sa carrière. On retrouve dans ce jeu entre contraintes et gain d'espaces de liberté toute l'ambivalence et les « tensions » de la flexibilité soulignées par de nombreux auteurs (Sennet, 2000 ; Périlleux, 2001). Les contraintes du temps partagé recourent partiellement celles déjà étudiées pour le travail intérimaire (Faure-Guichard, 1999 ; Jourdain, 2001) ; les marges de liberté sont en revanche plus spécifiques en ce qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une relation d'emploi sécurisée par un contrat à durée indéterminée et fondée sur un maillage stabilisé d'activités.

Mais la capacité à s'approprier le dispositif est sociologiquement distri-

13. Salariés, respectivement entretiens 30, 15, 28, 11, 14.

buée, comme le suggèrent les fonctions des interlocuteurs cités. Elle est surtout le fait des techniciens et cadres, alors que les salariés faiblement qualifiés placent plutôt le temps partagé sous le signe d'une contrainte supplémentaire qui pèse sur le travail et la vie privée. Ainsi, là où les cadres et techniciens mobilisent un vocabulaire de la distanciation, les salariés moins qualifiés insistent fortement sur les conséquences du temps partagé sur la sphère domestique, comme l'illustre la classe 4 de l'analyse lexicale. Cependant, si les salariés les moins qualifiés donnent sens au temps partagé sur un registre essentiellement domestique, ils développent aussi leurs propres façons de s'en arranger. Leur tactique est celle de la projection dans une sortie rapide du temps partagé grâce à l'expérience que ce dernier prodigue à court terme et aux contacts qu'il permet de nouer au sein des entreprises, laissant espérer l'embauche définitive et à plein temps par l'une d'entre elles (Zimmermann, 2006). Le temps partagé constitue dans ce cas une étape transitoire dont les contraintes sont acceptées parce qu'elles sont considérées comme un tremplin vers la réalisation d'un idéal qui reste, pour la plupart des personnes rencontrées, celui d'un contrat à durée indéterminée et à plein temps auprès d'une seule entreprise. Dans tous les cas, le développement de l'expérience personnelle, fût-elle conçue en termes de capitalisation de savoirs et de savoir-faire diversifiés ou de distanciation réflexive, se trouve au cœur des tactiques de préservation de soi et de conversion des contraintes organisationnelles en ressources personnelles.

Incommensurabilité des mondes et vide collectif

Par contraste avec l'importance du lexique relatif à l'individu et la subjectivation du travail, le corpus se caractérise par un grand absent : le collectif de travail, en tant qu'entité structurée générant des dynamiques et des identités collectives propres. Le pôle du collectif est pourtant présent. Il traverse même l'ensemble des trois premières classes et fait leur spécificité par rapport à la quatrième. Mais sa présence est diffuse, il est à la fois partout et nulle part. Le collectif existe par opposition au monde privé et domestique (classe 4), en tant qu'espace de socialisation de l'individu ou de coordination interpersonnelle, mais il s'agit d'un espace flou, aux contours mal, voire non identifiés. Ce collectif est à géométrie variable, identifié tantôt au groupement d'employeurs, tantôt à l'entreprise dans laquelle le travail est réalisé, tantôt à l'ensemble des salariés du groupement mis à disposition d'une même entreprise ou encore à l'équipe de travail. Il est en outre rarement convié pour lui-même, mais plutôt en référence à l'action ou la position d'une personne singulière. En d'autres termes, le collectif tel qu'il se laisse appréhender à travers l'analyse lexicale est davantage un espace d'inscription des parcours individuels qu'un espace d'action collective. Il est certes assimilé à un lieu de coordination économique et productive, mais la présence intermittente des salariés dans plusieurs entreprises et le fait

que ce soit le groupement, et non pas l'entreprise, qui soit l'employeur – et par conséquent l'interlocuteur du salarié en matière d'emploi, de salaire ou de formation – opposent une résistance à toute forme de structuration sociale.

Une sensibilité collective plus forte est suggérée par la classe 1 à travers l'affirmation d'un souci d'articulation entre l'économique et le social. Mais ce souci éthique et politique se cantonne au registre institutionnel des grands principes. Il ne relève pas des classes du faire ou de l'agir. Si l'on envisage les différentes classes à l'aune des modalités de variables qui leurs sont associées, il apparaît d'ailleurs que le vocabulaire ayant trait au collectif renvoie exclusivement à des catégories du discours économique et entrepreneurial, alors qu'il est étranger à la logique salariale de catégorisation du temps partagé. Sans surprise, la classe institutionnelle (1) est en effet fortement associée aux modalités de variable « responsable de groupement » et « entrepreneurs adhérents », alors qu'à l'inverse la classe domestique (4) est fortement associée au statut salarié. Ainsi les classes lexicales les plus marquées coïncident avec des mondes sociaux différenciés, alors que les classes les moins marquées (2 et 3) reflètent des registres pragmatiques intermédiaires mobilisés par une diversité d'acteurs.

Mais cette distribution sociale du langage ne procède pas d'une conflictualité des registres. Ces derniers traduisent plutôt des univers, des ordres de grandeur différents, à l'aune desquels les personnes interrogées mesurent le temps partagé et les épreuves qui en sont caractéristiques. Il n'en résulte pas un rapport antagoniste au temps partagé, mais une incommensurabilité des mondes de référence. En d'autres termes, les dimensions spécifiques du temps partagé que font valoir chacun des deux groupes ne s'inscrivent pas dans une relation d'opposition, d'autant plus que les registres de l'action (classes 2 et 3) échappent à cette partition sociale. Cette distribution non conflictuelle, mais pour partie incommensurable, de la parole des salariés et des entrepreneurs est un des enseignements de l'analyse lexicale.

À y regarder de plus près, cependant, l'analyse doit être affinée par la prise en compte d'une autre ligne de segmentation sociale : celle qui différencie la population des cadres de celle des non-cadres. La classe 4 (monde domestique) est en effet non seulement associée au statut de salarié, mais plus précisément liée aux modalités de variable *ouvrier* et *employé*. La modalité *cadre* en est peu significative, alors que l'inverse est vrai pour les classes 2 et 3. Ainsi la modalité *cadre* est fortement attachée aux registres de l'action et de la subjectivation, les modalités *ouvrier* et *employé* au registre domestique des manifestations matérielles, temporelles et physiques du temps partagé, la modalité *technicien* se distribuant entre les deux. Ce constat permet de préciser l'analyse précédente et de montrer que les registres communs aux entrepreneurs et aux salariés (2 et 3) sont en fait des registres communs aux entrepreneurs et aux cadres. Par delà la distinction attendue entre le monde social des entrepreneurs et celui des salariés, se dégage une forte polarité du discours entre le

monde social des cadres (classes 2 et 3) et celui des autres salariés (classe 4). Cette polarité ne se construit pas, dans le cas du temps partagé, sur un capital économique, le contrôle des moyens de production ou une position de pouvoir et d'autorité, mais davantage sur un capital culturel et social reflété par le niveau de qualification et le degré d'autonomie dans l'organisation et la réalisation du travail. Rares sont en effet les points de comparaison entre le temps partagé d'un cadre, le plus souvent maillé à la journée – tels ce qualificateur ou ce comptable qui interviennent chaque semaine dans trois entreprises différentes – et celui d'un opérateur généralement maillé au mois – tels cet opérateur sur une chaîne de planche à voile l'été et d'assemblage électronique l'hiver ou ce chauffeur de transports scolaires qui devient poissonnier pendant la saison estivale. Il s'agit là de deux formes spécifiques de temps partagé – le partage de compétences à temps partiel, d'une part, la gestion d'activités intermittentes ou saisonnières, de l'autre –, soutenues par des attentes entrepreneuriales distinctes et des motivations salariales contrastées, mais également par un accès inégal aux ressources permettant de convertir les contraintes de la flexibilité en atouts d'évolution personnelle.

Le déséquilibre entre dimension individuelle et collective, de même que l'incommensurabilité des mondes lexicaux associés, d'une part, aux employeurs et, d'autre part, aux salariés les moins qualifiés, amène à réviser les paradigmes d'analyse du monde du travail fondés sur la logique du conflit social dans la tradition française ou de la coopération et du consensus dans la tradition allemande. Le conflit social, tout comme la coopération, supposent l'existence de parties socialement structurées, la possibilité d'échanges, d'accords ou de contradictions, ce que récuse l'idée de vide collectif et d'incommensurabilité des mondes. Cela ne signifie pas que les antagonismes ont disparu, mais qu'ils ne s'expriment pas, dans le cas des groupements, par les canaux collectifs qui ont jusque-là contribué à structurer et à réguler le monde du travail. Aussi, là où les acteurs économiques et politiques sont confrontés à de nouvelles formes d'action, les sciences sociales sont-elles appelées à élaborer de nouvelles catégories d'analyse afin de saisir les tensions et les paradoxes du processus contemporain d'individuation (Honneth, 2002) dont les groupements d'employeurs se font l'expression. D'un point de vue politique et social, les formes concrètes de l'individuation sont associées au culte de la subjectivation par l'expérience, tiraillé entre un horizon de l'autonomie et de la responsabilité individuelle d'un côté, et la production de nouvelles inégalités de l'autre. D'un point de vue conceptuel, le processus d'individuation remet en question les fondements quantitatifs des catégories sociales établies. Ces catégories – telles que les CPS ou les catégories définies par les assurances sociales – visaient historiquement à transcender la singularité des cas individuels à des fins d'action publique, mais voient aujourd'hui leur pouvoir de généralité affecté par le redéploiement des cadres de l'expérience. Le cas des groupements d'employeurs montre comment

cette logique quantitative d'individuation cède le pas à une logique qualitative qui fait appel à la singularité et aux qualités personnelles de chaque individu et qui, pour cette raison même, oppose une résistance à la mise en équivalence et, par conséquent, à la production de nouvelles catégories susceptibles d'étayer des principes de justice et d'action collective (Boltanski et Chiapello, 1999). Comme l'illustrent les groupements, en l'absence de nouveaux principes d'équivalence collectifs, la valorisation de l'individu singulier dans des univers fortement flexibilisés va de pair avec l'érosion du politique dans la régulation des relations de travail. À la culture de la négociation collective se substitue alors une culture de l'arrangement interindividuel (Zimmermann, 2006). En rendant chacun comptable de ses forces et de ses faiblesses et en même temps responsable de leur adéquation avec les ressources et les contraintes de l'organisation, cette culture induit une reconfiguration des rapports de force au sein de l'entreprise, tout en les rendant moins lisibles et plus labiles. Si certains salariés peuvent y trouver une plus grande latitude d'action, il en résulte aussi une situation d'incertitude renforcée, que seul un petit nombre est en mesure de convertir en monnaie d'échange.

En conclusion, le discours des salariés sur le temps partagé se caractérise par deux constantes : d'une part, une focalisation sur la description des empreintes et des conséquences du temps partagé sur leur quotidien ; d'autre part, une polarisation du discours autour d'une dialectique de l'engagement et de la distanciation. Mais ces deux traits prennent des expressions contrastées. Alors que les cadres et les techniciens trouvent dans le temps partagé des atouts pour protéger leur vie privée contre l'envahissement par le travail, les salariés les moins qualifiés vivent au contraire le temps partagé sur le mode d'une emprise sur la sphère domestique. Médium de préservation de soi pour les uns, le temps partagé constitue à l'inverse l'objet dont il importe de se préserver pour les autres. Cette double expression de la préservation de soi renvoie à une distribution sociale des rôles qui génère de fortes inégalités dans la capacité des uns et des autres à tirer parti de la flexibilité. Et ces inégalités sont d'autant plus marquées, dans le cas des groupements d'employeurs, que l'absence de structuration collective ne permet pas de les compenser.

Références

- ARENDE H., 1983 [1958], *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy (Agora).
 BECK U., GIDDENS A. et LASH S., 1994, *Reflexive Modernisation. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Stanford, Stanford University Press.
Bulletin de méthodologie sociologique, 2005, n° 85.
 BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

- et CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BORZEIX A. et FRAENKEL B. éd., 2001, *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS.
- CORTEEL D., 2006, « Être flexible et flexibilité. Une enquête anthropologique dans deux usines automobiles allemandes », A. Bidet, A. Borzeix, T. Pillon, G. Rot et F. Vatin éd., *Travail et activité*, Toulouse, Octarès.
- DODIER N., 1995, *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- FAURE-GUICHARD C., 1999, « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et emploi*, n° 78, p. 1-20.
- HONNETH A., 2002, « Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung », Honneth A. éd., *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Francfort-sur-Main, Campus, p. 141-158.
- JENNY M., 1999, « Pour engager un débat avec Max Reinert à propos des fondements théoriques et des présupposés des logiciels d'analyse textuelle », *Langage et société*, n° 90, p. 73-85.
- JOURDAIN C., 2001, « Intérimaires. Les mondes de l'intérim », *Travail et emploi*, n° 89, p. 9-28.
- NANTEUIL-MIRIBEL (de) M., 2002, « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et Emploi*, n° 89, p. 65-80.
- PÉRILLEUX T., 2001, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- REINERT M., 2003, « Le rôle de la répétition dans la représentation du sens et son approche statistique par la méthode Alceste », *Semiotica*, n° 147 (4), p. 389-420.
- RICHARD-ZAPPELLA J. éd., 1999, *Espace de travail, espace de parole*, Rouen, Presses universitaires de Rouen (Revue *Dyalang*).
- SENNET R., 2000 [1998]. *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
- THÉVENOT L., 1990, « L'action qui convient », P. Pharo et L. Quéré éd., *Raisons pratiques*, n° 4, *Les formes de l'action*, p. 36-69.
- ZIMMERMANN B., 2000, « Negotiated flexibilities. The case of France and Germany », B. Stråth éd., *After Full Employment. European Discourses on Work and Flexibility*, Bruxelles, Presses interuniversitaires européennes, p. 135-160.
- 2006 (à paraître), « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, n° 48 (1).