



**HAL**  
open science

[Compte-Rendu] Ce que travailler veut dire.  
(B.Zimmermann)  
Emmanuelle Marchal

► To cite this version:

Emmanuelle Marchal. [Compte-Rendu] Ce que travailler veut dire. (B.Zimmermann). Genèses. Sciences sociales et histoire, 2011, pp.163 - 165. hal-02573220

**HAL Id: hal-02573220**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-02573220>**

Submitted on 14 May 2020

**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.

# Ce que travailler veut dire (B. Zimmermann) lu par Emmanuelle Marchal

**Bénédicte Zimmermann** *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris, Economica, (Collection Études sociologiques), 2011, 233 p. L'ouvrage de Bénédicte Zimmermann prend appui sur des terrains variés et de solides bases théoriques, tout en étant fortement animé par les convictions de son auteur : le développement de la flexibilité du travail peut s'accompagner d'un soutien accru de la part des entreprises à destination de leurs salariés. Cette proposition repose sur le rejet de deux idées communément admises. La première voudrait que ce soit à l'individu de se prendre lui-même en charge, de veiller à sa propre employabilité et à la mise à jour permanente de ses compétences, pour pouvoir faire face aux incertitudes que lui réserve nécessairement sa vie professionnelle. L'auteur lui oppose l'argument selon lequel les individus sont inégaux dans leur capacité à faire face aux épreuves que réserve la flexibilité accrue du travail. La seconde idée voudrait que ce soit à l'État de prendre en charge la sécurisation des trajectoires des individus, consacrant ainsi le partage entre ce qui relève du « social », dont il aurait la responsabilité effective, et que ce qui relève de « l'économique », qui, via les créations d'emploi, serait aux mains des entreprises. La notion même de flexsécurité, telle qu'elle est prônée par la Commission européenne, donne raison à ces différentes versions des faits.

Pour en récuser la pertinence, tout en dialoguant avec de nombreux auteurs, l'auteur prend essentiellement appui sur Amartya Sen, dont les travaux sur les Capacités (*Capabilities*) sont mobilisés pour réfléchir aux moyens dont doivent être dotés les individus pour faire face aux injonctions des univers flexibles. À quelles conditions les individus peuvent-ils tirer profit de ces univers et y puiser des capacités d'agir ? Deux enquêtes sont mobilisées pour répondre à cette question, enquêtes qui font l'objet des deux parties qui composent l'ouvrage.

La première partie est consacrée à l'analyse de groupements d'employeurs et de la situation de leurs salariés. La formule vise à organiser la continuité de la relation d'emploi, puisque les groupements d'employeurs permettent d'offrir des contrats à durée indéterminée à des personnes mises à disposition de plusieurs entreprises, entre lesquelles elles partagent leur temps, sur la semaine, le mois ou l'année. Ces entreprises y puisent une source de flexibilité importante, permettant aux unes de disposer du renfort de salariés sur des périodes ponctuelles ou saisonnières, et aux autres de bénéficier d'expertises à temps partagé qu'elles ne pourraient s'offrir à temps plein. Le suivi de deux groupements fait ressortir leurs distinctions, l'un se présentant comme un véritable intermédiaire auprès des salariés et des entreprises dont il cherche à combler conjointement les besoins, l'autre se mettant au service des seules entreprises adhérentes. Source de dépendance lorsque la situation du salarié s'apparente à celle d'un intérimaire captif sur le segment des emplois non qualifiés, le temps partagé peut aussi être source d'enrichissement des tâches et de liberté pour ceux qui trouvent dans la multiplicité des relations de travail les moyens de relâcher les rênes de la subordination et de se composer une vie professionnelle à la mesure de leurs aspirations. Les entretiens biographiques et l'analyse lexicale menés par l'auteur mettent en évidence les situations profondément inégalitaires dans lesquelles se trouvent les individus pour agir dans un tel monde, où les collectifs de travail ne sont plus source d'appartenance et de solidarité, en sorte que le devenir de chacun ne semble pouvoir être régi que par des rapports de force.

Passant par une définition (difficile) de la « sémantique de l'expérience » (chapitre 3), l'auteur propose ensuite de discuter les conditions auxquelles l'expérience peut permettre d'alimenter un parcours en surmontant les épreuves auxquelles les salariés sont confrontés. Karine, par exemple, qui est chargée de communication auprès de fabricants de bateaux et d'une entreprise de restauration, puis auprès d'un cuisiniste, finit par lâcher l'un et l'autre pour travailler plus intensément dans un groupe d'agro-alimentaire, jonglant ainsi avec ses différents patrons tout en élevant un enfant. Malgré le passage d'épreuves difficiles, elle parvient à tirer avantage de ses diverses expériences pour se stabiliser ensuite dans un emploi en obtenant une promotion. De son côté, Jeanine accumule les petits boulots (conditionnement de lingettes, de parfum, de poulets selon les saisons et les années), sans pouvoir en consolider les bénéfiques, ni a fortiori progresser dans la hiérarchie salariale. Elle subit son obligation de travailler pour nourrir ses trois enfants avec des fins de mois difficiles. C'est ici qu'est relevée la responsabilité des entreprises, en l'occurrence les groupements d'employeurs, qui peuvent fournir, ou non, les appuis nécessaires à l'accomplissement des parcours, l'environnement extraprofessionnel s'avérant lui-même décisif dans la capacité à disposer des bonnes ressources au bon moment. L'expérience n'est finalement féconde que lorsqu'elle peut être articulée à des capacités donnant aux individus les moyens de se saisir de leur destin, comme l'entend Amartya Sen. On peut noter à cet égard le très bon résumé situé à la fin du chapitre 4, où sont ramassées tout à la fois la thèse centrale du livre, les tensions soulevées par la flexibilité du travail et les moyens de les maîtriser.

Bénédicte Zimmermann ne recherche pas à tout crin les conditions de la réussite d'une carrière, mais bien celles de l'accomplissement de parcours, quel qu'en soit le domaine privilégié. Une analyse par genre souligne la fragilité des équilibres trouvés par les femmes et la perméabilité des vies privée et professionnelle, qui les amènent à envisager leur parcours en termes d'enchaînement de rôles, là où les hommes le conçoivent davantage comme une succession, voire une progression, de positions. Nous trouvons ici les traces d'une tension possible : à capacités égales, c'est-à-dire à mise à disposition égale de ressources par les entreprises, il semble qu'hommes et femmes n'en tirent pas un égal profit.

La deuxième partie nous plonge dans l'univers des entreprises à travers l'exploration de récits biographiques. L'une d'entre elles, *Bigtrucks*, retient toute l'attention de l'auteur et du lecteur, pour illustrer les possibilités ouvertes par certaines pratiques managériales de contribuer au développement professionnel des salariés. L'approche par les Capacités est mobilisée à nouveau pour souligner que les individus ne peuvent compter uniquement sur leurs propres compétences pour se sortir de situations inégalitaires et doivent être dotés d'un « pouvoir d'agir » pour accomplir leurs propres projets, avoir la liberté de choisir leur vie. *Bigtrucks* œuvre dans le domaine de l'assemblage de camions et emploie plus de quatre cents salariés, dont les trois quarts sont des opérateurs. L'organisation allie le travail en équipe et la polyvalence, réclame une forte implication de la part de son personnel via les modalités du management participatif, tout en offrant des possibilités importantes, comme celles de se former, d'effectuer des mobilités, de se faire accompagner dans la réalisation de projets. Pour autant, la description n'est pas irénique et l'auteur relève les différentes tensions auxquelles peut conduire l'idéal participatif. La dissolution des solidarités de métier et la difficulté de positionnement des syndicats, le risque d'ériger la participation en « devoir-être » et la mobilisation du salarié en tant que personne, par-delà le travailleur, en sont quelques exemples. Ils côtoient la possibilité de prendre des initiatives et de prendre part aux délibérations sur le contenu de son propre travail, celle d'avoir une bonne rémunération et d'obtenir des promotions. Mais les rétributions à court terme ne sont pas toujours à la hauteur des aspirations et tout le monde n'est pas considéré comme offrant le potentiel nécessaire à la réalisation d'une carrière ascendante. La reconnaissance du mérite personnel entre en tension avec le respect de l'égalité prôné par ailleurs et l'écrasement des hiérarchies ne favorise pas les promotions.

Le suivi du parcours de trois hommes montre la diversité des réalisations possibles dans cette organisation « capacitante » qui ne se contente pas d'ouvrir des possibilités, mais donne aussi les moyens de les convertir en « pouvoir d'agir ». Le suivi des parcours montre qu'ils résultent de processus singuliers et collectifs, qu'ils débordent le cadre strictement professionnel pour englober les autres sphères d'activité. Les choix très différents opérés par les uns et les autres (familiaux, militants ou plus professionnels) témoignent de ces codéterminations et de la nécessité de retenir une acception large des parcours en partant des aspirations propres à chaque individu.

L'auteur restitue avec finesse les conditions d'une bonne participation des entreprises au développement de ces parcours, sans éluder la question des tensions et limites qu'elle comporte. Le choix du titre, dans ce contexte, paraît quelque peu décalé par rapport au contenu de l'ouvrage, même si le sous-titre vient en préciser le sens. Mais c'est peut-être là le résultat du parcours auquel Bénédicte Zimmermann nous convie elle-même, en soulignant que le développement professionnel des personnes ne saurait être réalisé sans l'exercice de leur propre liberté et de leurs aspirations, y compris à l'extérieur des entreprises. Reste que les ressources collectives dont les entreprises sont dotées paraissent inégalement nécessaires aux différentes catégories de salariés, par genre, ethnie et surtout qualification, comme en convient l'auteur. Reste également que les entreprises elles-mêmes sont inégalement équipées de telles ressources, repoussant d'un cran la question des capacités des individus, vers celles des entreprises. À quelles conditions les entreprises ont-elles les Capacités de développer des Capacités ? Et doivent-elles être également mises à disposition de tous ? Une dernière question taraude le lecteur lorsqu'il passe de la première à la deuxième partie : la flexibilité, telle que la vit le salarié d'un groupement d'employeur, est-elle de même nature que celle que *Bigtruck* offre à ses travailleurs ?