

Au cœur des relations entre travail et contrôle : l'ambivalence de la notion d'autonomie

At the heart of the relationship between work and control: the ambivalence of the autonomy concept

L'idée d'une réflexion autour de la notion de contrôle pourrait presque paraître incongrue tant la rhétorique managériale du capitalisme du XXI^e siècle semble fuir et proscrire toute évocation de l'existence d'un lien trop coercitif entre employeurs et employés (Heller, 2017). À en croire ces discours, on en aurait fini avec le taylorisme et la bureaucratie de l'ancien monde. Finie l'organisation du travail fondée sur une forte prescription des opérations et du temps de travail que la ligne hiérarchique était chargée de faire appliquer. Qui voudrait encore être *cadre*, au sein d'une *hiérarchie* (qui ne serait pas horizontale), incarnation trop voyante du lien de subordination, alors qu'il est si simple de travailler dans une entreprise libérée dans laquelle l'autonomie accordée favorise bienveillance et agilité ? En ce début de la décennie 2020, plus personne n'est commandé et plus personne ne commande - sauf si c'est un repas amené par un livreur à vélo ?

Le 19 octobre 2021, se tenait à Bruxelles la journée d'études « Contrôle du travail, contrôle au travail : autonomie, régulation et outils » organisée par le centre METICES. À cette occasion, de jeunes chercheurs et chercheuses ont présenté leurs travaux ciblant des terrains variés. Les réflexions dégagées par cette journée structureront les propos développés dans l'introduction de ce numéro qui lui est consacré : celle-ci mêlera des courts comptes-rendus des communications, transformés ou non en article, aux propos liminaires d'Esteban Martinez, directeur du centre METICES.

Si 'l'autonomie' est évoquée en opposition aux modalités de contrôle, encore faut-il s'entendre sur le sens de cette autonomie. Lors de la journée d'études, Nadia Nizeyimana et Louise de Brabandère ont rappelé que cette notion avait été analysée dans ses acceptions polysémiques et au regard des notions d'aliénation, de domination, de surveillance mais aussi de liberté dont disposeraient les acteurs dans les organisations sociales (de Terssac 2012). La discussion amorcée à partir de terrains dans les mondes artistiques et académiques où l'autonomie est une compétence recherchée, s'est poursuivie pour réfléchir plus largement aux manifestations de l'autonomie dans les différents secteurs, aux liens entre autonomie et responsabilisation du travailleur (Roméra 2016 ; de Terssac 2012) et entre autonomie et contrôle (Reynaud 1997).

Outre le fait que cette promesse d'autonomie s'accompagne d'un appel à la responsabilité, il s'agit le plus souvent d'une autonomie sous contrôle (Coutrot, 2018). À tout le moins, il s'agit d'une autonomie de moyens mais contrainte par des objectifs de productivité faisant l'objet d'une évaluation (Senett, 2000). Ceux qui en bénéficient, les cadres notamment et, au-delà, le salariat intermédiaire¹ (Bouffartigue, 2004), échappent aux dispositifs disciplinaires des prescriptions opératoires mais pas aux dispositifs de contrôle que permet une prescription par les résultats (Flocco, 2015). Dit autrement, on contrôle moins le « travail en train de se faire » que les résultats de ce travail.

Encore faut-il nuancer ces affirmations si l'on place la focale sur certaines des composantes les plus vulnérables de l'emploi. Pour les travailleurs et travailleuses intérimaires, les caissiers et caissières de magasin, les ouvrières et ouvriers du nettoyage, les « nouveaux » facteurs (Martinez, Hausmann & Vandewattyne, 2021), les travailleurs et travailleuses de la logistique (Benvegnù & Gaborieau, 2020), et d'autres encore, les marges de liberté sont faibles et le travail reste fortement prescrit par la hiérarchie. Celle-ci continue malgré tout de structurer les organisations et rend lisible la structure de commandement et une partie des relations de pouvoir.

C'est ce que montre l'article d'Anne-Laure Mathy sur le travail en abattoirs. Elle nous montre les effets de l'inflation des normes qui structurent concrètement ce travail prescrit. La concurrence entre impératif de rentabilité commerciale et nécessité de respect des lois sur le bien-être animal produit des situations rendant le travail prescrit presque intenable pour qui doit s'y soumettre et les marges de manœuvre s'amenuisent tant du côté ouvrier que du côté des vétérinaires. Aussi bien les employés, liés par un lien de subordination à l'une des entreprises intervenant sur le site, que les vétérinaires, supposément plus autonomes car indépendants, se retrouvent à devoir arbitrer entre les différentes normes. Et ce, à leur dépend en cas de problème.

Toutefois, le modèle hiérarchique a évolué : l'entreprise néo-libérale, en introduisant une logique de marché au sein même de l'entreprise, a contribué à l'émergence d'une multitude d'acteur·e-s, plus ou moins donneurs d'ordre, plus ou moins solidement liés par des contrats commerciaux. Qu'il s'agisse d'entreprises sous-traitantes, de prestataires de services, de franchisés, d'entreprises de travail détachés, de vrai ou faux indépendant·e-s, on assiste à l'avènement de rapports de pouvoirs économiques dont la lisibilité plus faible ne signifie pas pour autant un pouvoir moindre et encore moins la disparition des liens de subordination.

C'est dans ce cadre large que s'inscrit l'article de Simon Wuidar portant sur le contrôle de la fraude sociale sur les chantiers du secteur de la construction². Son enquête qualitative, menée au sein de deux services d'inspection en charge de la lutte contre le dumping social, entend s'attarder sur les interactions entre contrôleur·e-s et contrôlé·e-s. Les marges de manœuvre non négligeables dont bénéficient ces *street level bureaucrats* (Lipsky, 2010) autorisent une appréciation personnelle tout en restant dans le cadre de la légalité. Cela leur permet d'assurer plus efficacement à leurs yeux la « gestion des infractions » dans un contexte marqué par le fonctionnement relativement opaque du secteur, la lourdeur des procédures judiciaires et les impératifs de rendement exigés par leur

1 Paul Bouffartigue a proposé de rassembler la catégorie des cadres, des professions intellectuelles supérieures et des professions intermédiaires sous la notion de « salariat intermédiaire ». Les professions intermédiaires sont une catégorie, souvent débattue, qui rassemble les employés qui ne sont ni vraiment en bas de l'échelle, ni vraiment des cadres (Par exemple : contremaître, technicien dont la spécialité diffère de celle de l'entreprise, ...).

2 Le dernier numéro de la revue TEF (Quali & Brodersen, 2022) présente un état des lieux des travailleur·e-s détaché·e-s en Europe et du problème de la fraude et du dumping social dans le secteur de la construction.

administration. On voit ainsi comment interagissent les formes prises par le contrôle des entreprises sur leurs ouvriers, les conditions du travail de contrôle des contrôleur·e·s et le contrôle de leur propre travail.

La subordination est souvent perçue comme une source d'aliénation. Pourtant, la reconnaissance juridique de l'asymétrie de la relation salariale peut être considérée comme une avancée sociale, car elle a appelé et permis le développement du droit du travail, sur une base légale ou conventionnelle. C'est en particulier à travers la régulation conjointe (Reynaud, 1979), c'est à dire la négociation collective, qu'on a pu délimiter le pouvoir (arbitraire) patronal sur la vie des salarié·e·s au travail et hors travail. Les normes du travail qui en découlent font à leur tour l'objet de contrôles publics et syndicaux : inspection des lois sociales, du bien-être au travail, contrôle syndical du respect de la réglementation au sein des organes de représentation des travailleur·e·s, ... On peut noter deux évolutions à cet égard. D'une part, une tendance à la déréglementation du travail (p. ex. flexibilité du temps de travail, appels à la responsabilité sociale des entreprises, autrement dit, des principes non contraignants) et, d'autre part, une certaine mise en cause des formes collectives du contrôle, qui deviennent de plus en plus difficiles à mettre en œuvre en raison de la diversification des statuts d'emploi (travail détaché, intérim, P2P, faux indépendants ...), de la fragmentation des entreprises à l'échelle internationale, de l'émergence des risques psychosociaux, etc.

Face à l'abstraction de ces phénomènes à l'échelle macro, l'atelier animé par Anastasia Joukovsky met en évidence l'importance concrète que prennent éléments matériels du contrôle. Contrairement à l'annonce d'un certain relâchement, la palette des outils de contrôle s'étend à travers ce qu'on appelle la gestion par les chiffres (Supiot, 2015) : obligations de reporting, quantification du travail ... Les outils de contrôle - systèmes d'évaluation, « mesures » du temps, supervision directe, etc. - sont aujourd'hui accompagnés - ou décuplés - par une panoplie d'outils numériques, beaucoup plus opaques : contrôle des temps de connexion (chez les télétravailleur·e·s notamment), géolocalisation des chauffeur·e·s et livreur·e·s, algorithmes de distribution des tâches, évaluation systématique des prestations par les « client·e·s » ou « usager·e·s ». C'est l'opacité de ces instruments qui contribue à rendre le contrôle plus insaisissable, tout particulièrement lorsqu'ils se combinent à des logiques d'externalisation comme dans l'économie de plateforme.

La recherche ethnographique de Douglas Sepulchre sur les livreurs à vélo Deliveroo montre bien les dynamiques d'auto-exploitation et de management de soi induites par le fonctionnement de la plateforme. Le discours positif sur une activité occasionnelle et ludique, sur un travail libre et flexible et surtout autonome (« Sois ton propre patron ») peine à masquer la limitation cette autonomie, notamment par une gestion algorithmique et une priorité donnée au *customer service*. Les analyses du travail en termes de confrontation, entre la régulation de contrôle (émanant de la hiérarchie) et la régulation autonome (les travailleur·e·s en quête de marges de liberté) restent donc d'une grande actualité.

Ces outils de contrôle, sous les atours du neuf, rejouent en fait la partition ancienne du contrôle et de la disciplinarisation des travailleur·e·s. L'article de Douglas Sepulchre intitulé « Contrôler et discipliner les pauvres à Bruxelles : une analyse de la répression de la mendicité et du vagabondage durant la « période française » (1794-1814) » vient éclairer la continuité historique de ce rapport disciplinaire. Sa description des politiques de répression de la mendicité et du vagabondage mises en place à Bruxelles à l'aube de la révolution industrielle montre comment les intérêts de classe ont

fait s'articuler les modes d'assistance des plus démunies développés par les autorités locales aux dispositifs de contrôle et de disciplinarisation afin de rendre compatibles les franges les plus pauvres de la population bruxelloise avec les exigences du capitalisme industriel naissant. On peut y voir une illustration de cette « homologie structurale » dans le rapport aux pauvres dont parlait Robert Castel (Castel, 1996).

Il est important de se garder de comparaisons trop faciles : la connaissance des mécanismes de contrôle des pauvres à Bruxelles au XIXe ne permet pas nécessairement de comprendre comment le contrôle des pauvres se fait à Bruxelles au XXIe siècle. Tant les infrastructures et superstructures capitalistes que les modes d'accumulation et de régulation ont évolué. La manifestation la plus frappante étant le passage progressif du contrôle direct, via les règlements de travail par exemple, à des formes indirectes reposant sur des significations, normes et valeurs partagées, un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999) valorisant une autonomie plus proche d'une auto-disciplinarisation que d'une réelle émancipation, au moins pour les emplois les moins qualifiés.

Enfin, une catégorie particulière des conséquences du contrôle au travail a fait l'objet d'un dernier axe de réflexion, dans le cadre de l'atelier animé par Thomas Hausmann : celles de l'utilisation des données produites par les instruments de régulation et du contrôle du travail. Les discussions ont porté sur la manière dont les conditions de production, plus ou moins visibles, des données administratives recueillies à des fins de contrôle influent sur la représentation de la réalité qu'elles nous offrent.

D'une part, le recueil et l'utilisation première de ces données sont ancrés dans les pratiques de celles et ceux qui les manipulent au quotidien, leur logique ne coïncidant pas toujours avec la définition de qualité dans un objectif de recherche. Les « bonnes raisons organisationnelles » expliquant ainsi les « *bad records* » (Garfinkel & Bittner, 1967). D'autre part, les différentes couches d'infrastructures et de dispositifs sociotechniques transforment progressivement les informations en données par le biais d'une série d'opérations (identification, extraction, nettoyage, ...) naturalisant des points de vue qui performant des réalités (Denis & Goëta, 2017).

Dans la section varia figure l'article de Camille Marqueton, tiré de son mémoire de Master 2 présenté à l'Université Lyon 2 en 2021, qui analyse les stratégies parentales de femmes racisées résidant dans deux quartiers pauvres de Grenoble. Son matériau qualitatif particulièrement riche permet de saisir comment ces femmes subissent des injonctions contradictoires les désignant à la fois comme des mauvais sujets féministes et des parentes démissionnaires. L'article explore les stratégies développées par ces femmes : entre une « bonne » parentalité, une « bonne » émancipation féminine, ou encore des pratiques de résistances aux normes hégémoniques pouvant relever du registre de l'infrapolitique (Scott, 2006).

Le numéro de la revue se termine par deux comptes-rendus d'ouvrages de Sarah de Jong et de Charlotte Dumont. Sarah de Jong examine le livre de Céline Marty « Travailler moins pour vivre mieux ». Influencée par la pensée d'André Gorz, l'auteur propose une réflexion vulgarisée autour du travail, à mi-chemin entre philosophie, sociologie et histoire. L'ouvrage invite à repenser la place du travail dans nos vies mais, plus proches des préoccupations de ce numéro, elle accorde une place importante à la question du contrôle des travailleur·e·s sur les décisions relatives aux conditions de travail et, plus largement, à la gestion des entreprises.

De son côté, Charlotte Dumont porte un regard critique sur l'ouvrage de Nicolas Latteur « Travailler aujourd'hui : ce que révèle la parole des salariés ». À la lecture des 44 récits, elle s'intéresse plus spécifiquement à la question de l'autonomie et du contrôle notamment en évoquant la distorsion, évoquée dans ce numéro, entre travail prescrit et travail réel, et qui constitue une source de souffrance pour les travailleurs et travailleuses. La précarisation des emplois et la reproduction des rapports salariaux ont pour conséquence une réduction du périmètre de l'autonomie des salarié·e·s, entendue au sens de contrôle sur leur travail. Cette reprise de contrôle sur le travail, avec ou hors des syndicats, est identifiée comme une des clés de l'émancipation des travailleur·e·s.

AUTEUR·E

Doctorant au centre de recherche METICES-ULB – Thomas.Hausmann@ulb.be

Bibliographie

- COUTROT T., 2018, *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?* Paris, Seuil, 320p.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUFFARTIGUE P., 2004, « Le salariat intermédiaire sous tensions », in Bouffartigue P. (dir.), *Le Retour des classes sociales. Inégalités, dominations, conflits*, Paris, La Dispute.
- BEVENGNÙ, C. & GABORIEAU, D., 2020, « Les mondes logistiques : De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi », *Travail et emploi*, 162, pp.5-22.
- CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 490p.
- DENIS J. & GOËTA S., 2017, Rawification and the careful generation of open government data, *Social Studies of Science*, 47(5), pp. 604-629.
- DE TERSSAC G., 2012, « Autonomie et travail », *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, pp.47-56.
- FLOCCO G., 2015, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir, 170p.
- GARFINKEL H., 1967, « Good organizational reasons for "bad" clinic records » In GARFINKEL H., *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- HELLER T., 2017, « Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication », *Études de communication*, 49, pp.57-72.
- MARTINEZ E., HAUSMANN T., VANDEWATTYNE J., 2021, « Belgique : la rationalisation du travail, au centre des négociations et des conflits », in BOUFFARTIGUE P. et Jean VANDEWATTYNE (dir.), *Facteurs en Europe, Le syndicalisme face à la libéralisation et aux mutations des activités postales*, Toulouse, Octarès, pp.75-104.
- OUALI N., BRODERSEN M. (Dir.), 2022, Le détachement des travailleur·e·s en Europe. Un état de la question, *Travail, Emploi, Formation*, n°16, octobre. <https://metices.centresphisoc.ulb.be/fr/publication/travailleuses-detachees-en-europe-un-etat-de-la-question>.
- REYNAUD J-D., 1979, « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, XX, pp. 367-376.
- REYNAUD J-D., 1997., *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*, Troisième édition, Paris, Armand Colin.
- ROMERA J., 2016. « Dans quelle mesure la responsabilisation et l'autonomie des travailleurs leur apportent-elles de la reconnaissance au travail ? » Master en sciences de l'éducation, finalité spécialisée, Université Catholique de Louvain.
- SCOTT J. C., 2006, « Infra politique des groupes subalternes », *Vacarmes*, no 36, pp. 25-29.
- SENETT R., 2000, *Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris, 223p.
- SUPIOT A., 2015, *La gouvernance par les nombres*. Cours au Collège de France (2012-2014), Fayard, 512p.