

# Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières

Cédric Lomba

► **To cite this version:**

Cédric Lomba. Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières. Sociologie du Travail, Elsevier Masson, 2010, 52 (4), pp.503-520. hal-01261582

**HAL Id: hal-01261582**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01261582>**

Submitted on 25 Jan 2016

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

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

# Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières \*

Cédric Lomba  
CRESPPA, CNRS-Université Paris 8  
[cedric.lomba@csu.cnrs.fr](mailto:cedric.lomba@csu.cnrs.fr)

Les petites entreprises occupent une place importante dans les économies de marché tant en termes de nombre d'entreprises, d'emploi que de valeur ajoutée : les entreprises de moins de 50 personnes représentent 99% des entreprises européennes, 50% des salariés et 39% de la valeur ajoutée<sup>1</sup>. Des recherches en sciences sociales ont particulièrement valorisé leur rôle au sein du capitalisme industriel<sup>2</sup>, tandis que d'autres, répondant à des interrogations publiques, informaient sur les situations des systèmes d'emploi, et de la précarité dans ces entreprises (Dares, 1995). Des synthèses très complètes (Trouvé, Courault, 2000 ; Divry, Trouvé, 2004 ; Saglio, 1995) ont pointé deux écueils qui menacent les recherches en ce domaine et un angle mort. Le premier écueil est celui de la conception « évolutionniste » des PME qui y voit un modèle réduit dépassé, lacunaire, et bricolé en regard de l'étalon que serait la grande entreprise. Le second écueil est ce que l'on pourrait appeler une conception « naturaliste » des PME qui tendrait à homogénéiser les pratiques des petites organisations en les renvoyant à un effet de taille alors que la plupart des enquêtes comparatives s'accordent sur la grande hétérogénéité de ces organisations (Ram, Edwards, 2003). On distingue en effet des petites entreprises indépendantes et d'autres sous-traitantes de grands groupes, de très petites entreprises et des entreprises de plusieurs centaines de salariés, des entreprises inscrites sur un marché local ou international, des entreprises familiales ou non, etc.

---

\*Je remercie les membres du groupe de recherche IPSO (« L'industrie pharmaceutique sous observations »), ainsi que Christelle Avril, Nicolas Jounin, Audrey Mariette et Sophie Pochic pour leurs précieuses suggestions.

<sup>1</sup> Source Eurostat, UE-27, 2008 (Naces C à I et K). Une directive de l'Union européenne de 1996, réactualisée en 2003 (2003/361/CE), précise que les PME sont des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 M€. Elle distingue les micro entreprises (1 à 9 salariés), les petites entreprises (10 à 49) et les moyennes entreprises (50 à 249). En France, il n'y a pas de définition officielle unique des PME que l'on considère le plus souvent comme des entreprises de moins de 500 salariés.

<sup>2</sup> Si les PME ont longtemps été perçues comme archaïques, elles ont été davantage valorisées à partir des années 1980 lorsqu'on y a vu un modèle de croissance alternatif au fordisme (« small is beautiful ») avec le développement des districts industriels, ou plus récemment des « start-up », des entreprises de « biotechnologies », ou encore de l'entreprise « en réseaux » composée de « centre de profits ».

Quant à l'angle mort, il s'agit de l'étude empirique et monographique des activités de travail et des relations entre travailleurs (Curran, 1990 ; Trouvé, Courault, 2000, p. LXIV-LXVIII) laissées de côté au profit de recherches comparatives des formes d'emplois agrégeant des situations très variées, le plus souvent menées par questionnaires. On se propose donc de considérer cette thématique des relations entre travailleurs de bas statut dans des univers où les situations de gestion sont peu formalisées, en analysant les petites entreprises pour elles-mêmes, sans y voir un modèle réduit de grandes organisations.

Des recherches ont déjà pénétré l'univers des petites entreprises afin d'y saisir les transformations des relations au travail en lien avec les pratiques d'emploi. C'est le cas en particulier de recherches ethnographiques, reposant sur des observations, particulièrement ajustées pour étudier le travail en pratiques (Arborio et al., 2008), pour palier les difficultés d'accès aux données dans de petites organisations<sup>3</sup> et pour saisir des groupes d'interconnaissance de manière quasi-exhaustive (Beaud, Weber, 1997, p. 15). Ainsi, un courant de recherches ethnographiques britanniques centrées sur les petites entreprises (Holliday, 1994 ; Edwards et al., 2006) y observent la prégnance des aspects informels de la gestion du travail, ainsi que des relations directes et interpersonnelles, et des liens d'interconnaissance, notamment familiaux ou ethniques. En France, les monographies portent quant-à-elle davantage sur l'effritement des liens d'interconnaissance à mesure de la disparition d'une « domination personnalisée » ou « domestique » au profit d'une gestion plus formalisée et d'une précarisation de la relation salariale (par exemple, Lamanthe, 2001 ; Renahy, 2005). Si l'on s'accorde maintenant sur le fait que les petites entreprises ne sont pas exemptes de conflits (Edwards et al., 2006), d'un côté, certains y observent une « atomisation des rapports sociaux » où les travailleurs sont soumis à de fortes contraintes personnelles et informelles auxquelles ils ne peuvent s'opposer collectivement (Rainnie, 1989 ; Moule, 1998 ; Lepley, 2005) ; de l'autre, des recherches nuancent le propos en soulignant que les rapports entre dirigeants et subalternes se déclinent diversement dans les petites entreprises sans jamais relever de la pure autocratie, mêmes au sein des ateliers de

---

<sup>3</sup> Les sociologues sont confrontés à plusieurs difficultés sur ces terrains comme l'absence des canaux traditionnels d'entrée (les organisations syndicales, les services du personnel) et de services dont l'activité consiste entre autres à produire des données agrégées (données sur le personnel, sur les comptes, etc.), ou encore le manque de conservation d'archives (De Barros, Zalc, 2008, p. 47).

confection, ou de la pure harmonie, même dans les entreprises familiales (par exemple, Ram, 2001).

Je soutiendrai pour ma part que si les relations sociales ne sont pas atomisées, en revanche les fractures au sein du salariat subalterne sont plus vives dans certaines petites organisations, là où la gestion est largement informelle, non fondée sur règles impersonnelles ou des doxa gestionnaires importées, et « faiblement appareillés en instruments de l'action à distance » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 206-207)<sup>4</sup>. Plus exactement, le caractère informel de la mise au travail -absence de critères officiels de recrutement ou mobilisation de réseaux d'interconnaissance dans l'entreprise- et les spécificités liées à la morphologie des petites entreprises -faible opportunités de carrière- entraînent des conflits extrêmement prégnants entre des groupes de travailleurs et des alliances directes avec l'encadrement pour accéder aux rares ressources disponibles -meilleures conditions de travail, stabilité de l'emploi, mobilité verticale, etc. Et ces fractures sont d'autant plus nettes qu'elles mettent en présence des générations de travailleurs qui ont connu des expériences d'emploi variées depuis la précarisation du marché du travail. Pour cela, je m'appuierai sur une monographie d'une entreprise, une coopérative de répartition de médicaments, où la direction est tenue par des pharmaciens et où le collectif des ouvrières manutentionnaires est divisé en cliques. J'aborderai dans un premier temps les reconfigurations des pratiques de recrutement qui constituent des générations ouvrières. Ensuite, je préciserai les rares ressources spécifiques, notamment en termes de carrière horizontale, auxquelles a accès ce salariat subalterne. Enfin, la dernière partie analysera les configurations et alliances entre les ouvrières et entre ouvrières et encadrement dans un univers de ressources rares où interfèrent les liens d'interconnaissance.

---

<sup>4</sup> La situation de petites entreprises mobilisant largement des procédures formelles de gestion n'est pas abordée dans cet article (Romano, 1995, pp. 155-193).

### **Encadré 1 : Méthodologie**

Cette enquête repose essentiellement sur une monographie d'un grossiste de médicaments en Belgique (que l'on appellera « Pharmaco »), implanté près de Liège en région wallonne<sup>5</sup>. Pour saisir les évolutions des pratiques de recrutement, j'ai constitué un corpus d'archives en récoltant sur place des séries complètes de documents depuis la création de l'établissement en 1962 (comptes rendus mensuels manuscrits du Conseil d'administration, rapports d'activité, registre du personnel manuscrit). J'ai également eu accès à l'ensemble des fichiers informatiques (comptabilité, achat, production) et des documents plus épars (tableaux de bord des commandes, plannings, contrats d'intérim, CV d'intérimaires, etc.). Pour compléter ces sources, j'ai mené une quinzaine d'entretiens enregistrés notamment avec le directeur et les responsables (achat, comptabilité, entrepôt), ainsi qu'avec des membres du Conseil d'administration (anciens ou en place). Par ailleurs, j'ai réalisé deux séjours ethnographiques (3 semaines) durant lesquels j'ai effectué des tâches de manutention à différents postes (rangement de produits, réalisation de commandes et encodage), ce qui m'a permis d'observer les tâches réalisées et les relations de travail. J'ai enfin fait passer un questionnaire aux ouvrières (23 réponses sur 30) sur leurs caractéristiques socio-démographiques et leurs parcours professionnels.

## **1. Pratiques de recrutement : de l'interconnaissance à l'intermédiation**

De nombreuses petites entreprises recourent à des réseaux d'interconnaissances, amicaux ou familiaux, pour recruter un personnel stable (Ram, Holliday, 1993, p. 640-641). Si de grandes entreprises font de même pour recruter une main-d'œuvre peu qualifiée et s'assurer d'un contrôle par les pairs (Pettinger, 2005, p. 44), on peut toutefois penser que ce type de recrutement fut plus systématiquement adopté dans les petites entreprises parce qu'il permet de se décharger des tâches de prospection auprès du personnel en place. On peut alors s'interroger sur le basculement des années 1990 qui marque l'irruption des emplois précaires dans les petites entreprises (INSEE, DARES, Liaisons sociales, 2001) et l'usage croissant de structures intermédiaires d'embauche -agences publiques de placement (Lizé, 2000, p. 18), agences intérim, cabinets sociaux, cabinets de recrutements, etc. Le cas étudié souligne que l'intermédiation -ici par le biais d'agences d'intérim- répond à d'autres objectifs que ceux poursuivis par les services du personnel de plus grandes entreprises et que l'intermédiation ne s'oppose pas systématiquement à la mobilisation de réseaux d'interconnaissances. Pour autant, elle contribue à différencier les générations ouvrières selon leurs parcours d'emploi.

---

<sup>5</sup> Cette enquête s'inscrit dans le programme collectif IPSO qui regroupe une dizaine de chercheurs sur la production et la distribution de médicaments (« L'industrie pharmaceutique sous observations », 2006-2009).

### **Encadré 2 : Présentation de Pharmaco**

Pharmaco a été créé en 1962 par quelques pharmaciens, propriétaires de pharmacies, qui souhaitent obtenir des remises sur des achats groupés de médicaments. Rapidement, il a pris la forme d'une coopérative dont chaque pharmacien client détient une part. Aujourd'hui, il réalise un chiffre d'affaires de plus de 60 millions d'euros et l'affaire est particulièrement rentable puisque chaque pharmacien se voit redistribuer entre 5 000 et 30 000 € par an selon son volume d'achats. Le personnel est composé de deux membres du personnel de direction, dix employés et trente ouvrières. L'essentiel de l'activité consiste à préparer des livraisons selon les commandes quotidiennes des 200 pharmaciens coopérateurs livrés deux fois par jour<sup>6</sup>. Le travail est réalisé dans un seul entrepôt où sont rassemblés environ 20 000 produits différents sur des rayonnages. Pour chaque tournée de livraison, plusieurs bacs de livraison passent sur un convoyeur et les ouvrières placent les produits dans les bacs selon les commandes.

#### *1.1. Externalisation du recrutement et contrôle du salariat précaire*

Durant les années 1960 et 1970, dans cette petite entreprise d'une dizaine de personnes (cf. graphique 1), la décision d'embauche revient au Conseil d'administration, composé de pharmaciens membres de la coopérative et propriétaires de pharmacies. S'il désigne dans un premier temps l'un de ses membres pour « engager une jeune magasinnière »<sup>7</sup>, il confie ensuite la tâche du recrutement à la première embauchée, de 53 ans, sur le modèle de la délégation des tâches de gestion du personnel à l'encadrement intermédiaire (Schweitzer, 1997, pp. 109-110). Celle-ci recrute alors en CDI de jeunes ouvrières, d'environ 18 ans, célibataires, peu diplômées -primaire ou secondaire inférieur-, et pour qui il s'agit d'un premier emploi. Le contrôle de la main-d'œuvre passe alors par un recrutement de proximité, dans le voisinage de l'entrepôt, à moins de 5 kilomètres, par réseaux d'interconnaissances familiaux ou amicaux d'ouvrières et plus rarement par des pharmaciens de Pharmaco :

Le seul homme salarié, recruté à 24 ans comme « acheteur » de médicaments, est un ancien garçon de course ayant travaillé pendant 8 ans chez deux concurrents grossistes et recommandé par un pharmacien de Pharmaco qu'il livrait (entretien avec le responsable des achats, 1/2007).

Ces dernières années, le principe du recrutement quasi exclusif de femmes est maintenu, mais on note des changements importants, tels que l'élargissement géographique de l'embauche, qui expriment les dessertements des liens d'interconnaissance : environ la moitié des ouvrières arrivées depuis 1990 n'avaient aucun contact avec des personnels de Pharmaco, et ont connu l'entreprise par des agences d'intérim. Avant 1990, outre les étudiants, enfants du personnel ou des pharmaciens, utilisés pendant les étés, cinq ouvrières sont embauchées de manière temporaire pour remplacer des malades, mais

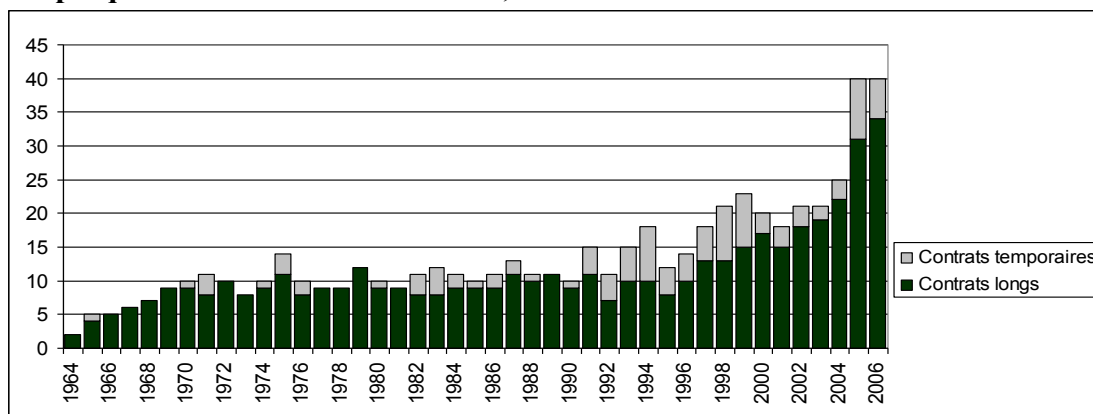
---

<sup>6</sup> Les pharmacies sont parvenues à réduire leurs stocks jusqu'à ne disposer que d'une petite partie des produits de prescription (Fournier, Lomba, 2007).

<sup>7</sup> CR du Conseil d'administration, 6/1964.

leurs contrats sont ensuite transformés en contrats permanents. C'est à partir du moment où les effectifs permanents croissent sensiblement (1994-2006) que les contrats à court terme et l'intérim sont systématiquement mobilisés (cf. Graphique 1). Dès 1994, les intérimaires permettent de compenser les absences des personnels en congés ou malades et à partir de 2000, avec le déménagement sur un plus grand site, l'intérim occupe une place à part entière dans la gestion des effectifs<sup>8</sup>.

**Graphique 1 : Effectifs de Pharmaco, 1964-2006**



Source : *Registre du personnel manuscrit*.

Effectifs au 31 décembre. Les contrats temporaires sont des contrats de moins d'un an (étudiants et CDD, non-inclus les intérimaires).

On pourrait penser que ce recours aux emplois temporaires s'inscrit dans une tendance plus générale du marché du travail belge marqué par un usage croissant du CDD à partir de la fin des années 1980 (Mahy, 2005) et ensuite de l'intérim pour les emplois peu qualifiés (Delbar, Léonard, 2002). Mais on peut s'interroger sur le seul effet d'opportunité de flexibilité à Pharmaco dans la mesure où l'intérim est coûteux (749 € par semaine en 2005) et que l'activité est ici très peu cyclique alors que l'intérim est généralement mobilisé par les entreprises aux marchés peu prévisibles (Coutrot, 2000). C'est qu'il n'y a pas eu de stratégie préconçue dans ce domaine lors de la première embauche d'une intérimaire en CDI après le retour de l'ouvrière remplacée. Un PV du Conseil d'administration précise qu'il faut garder « [cet] élément valable et motivé ». C'est le début d'une pratique qui deviendra une règle définie en ces termes par le directeur : « Si on garde une personne pendant un an comme intérimaire, on l'embauche » (entretien, 1/2007). De fait, l'intérim répond moins à des objectifs de

<sup>8</sup> Le nombre de semaines d'intérim achetées par Pharmaco passe de 75 depuis 2000 à plus de 250 à partir de 2005 (Calculs à partir des rapports d'activité et des contrats d'intérim).

flexibilité que d'externalisation du « sale travail » administratif et d'évaluation de la main-d'œuvre. Le directeur, pharmacien coopérateur de 50 ans dépourvu de formation gestionnaire et titulaire de pharmacie depuis 1979, se débarrasse d'une tâche de travail qu'il n'apprécie guère, celle du recrutement, alors que le service de la paie est déjà soustraité, et que la gestion interne des intérimaires est confiée à la responsable de l'entrepôt. Comme d'autres catégories de travailleurs, ce directeur délègue ainsi une partie du « sale travail », ici d'une fonction de « Ressources Humaines ».

En outre, le passage par des sociétés d'intérim permet, toujours selon le directeur, de s'affranchir des recrutements familiaux et amicaux qui contribuent à créer des groupes et introduire des obligations envers les personnels (cf. Ram, Holliday, 1993). Depuis la fin des années 1970, on voyait déjà se manifester au sein du Conseil la volonté de recruter « sur des critères de valeur et d'efficacité » et de « liquider les improductives » (CR Conseil d'administration, 10/1979 ; 3/1980). Contrairement à ce qui a pu s'observer dans d'autres petites entreprises (Holliday, 1994), et contrairement à ce qu'affirment rétrospectivement les ouvrières, l'interconnaissance n'a pas garanti la loyauté de la main-d'œuvre : les comptes rendus du Conseil, plus crédibles que les témoignages, attestent régulièrement de freinages nécessitant « que la surveillance du personnel doit être renforcée »<sup>9</sup>, d'arrivées tardives ou d'un fort absentéisme de certaines. La période d'intérim constitue donc une préembauche, « une mise à l'épreuve pour la sélection du salarié permanent » (Michon, Ramaux, 1992, p. 45)<sup>10</sup>. Dès lors, à Pharmaco, l'intérim constitue une nouvelle étape dans la route qui mène au CDI sous la forme : contrats d'intérim reconduits de semaine en semaine durant quelques mois, suivi d'un contrat CDD de quelques mois pour déboucher sur un CDI. Ce sont surtout leurs manières de travailler -respect de l'enlèvement des plastiques avant de poser les médicaments ou vérification des présences des médicaments par exemple- et leur assiduité qui sont évaluées. Ce dernier critère revient périodiquement dans les comptes rendus du Conseil et dans les entretiens avec des pharmaciens administrateurs se plaignant de l'absentéisme, fustigeant certaines ouvrières régulièrement malades -en leur adressant un blâme, voire en les licenciant dans au moins deux cas en 1988 et 2003-, se renseignant sur le coût de l'intervention d'un médecin-conseil, en 1983 et 1987, achetant une pointeuse en 1992 mais prévue depuis 1979 ou liant les primes

---

<sup>9</sup> *CR du Conseil d'administration*, 11/1967.

<sup>10</sup> L'utilisation illégale de l'intérim comme préembauche est aussi courante en France (Glaymann, 2005, pp. 106-110).



individuelles à la présence depuis les années 1970. On voit donc comment dans une petite entreprise le recrutement d'une main-d'œuvre peu qualifiée sous statut précaire est déterminé par la volonté d'externaliser de tâches de gestion du personnel et d'évaluer des ouvrières en situation plutôt qu'à partir de critères formels -diplôme, expérience, résultats aux tests d'aptitudes.

### *1.3. La stabilisation par la précarité*

On a montré, dans d'autres contextes, que le desserrement des liens d'interconnaissance, ou le passage d'une logique domestique à une logique industrielle, s'accompagnait d'une augmentation du *turn-over* des ouvriers (Lamanthe, 2005, p. 48 ; Holliday, 1994). Le cas étudié présente une situation inverse. Entre 1964 et 1978, deux tiers des embauchées, dont une bonne part de jeunes de moins de 18 ans, sont parties volontairement, à une exception près, après être restées 2 ans en moyenne dans l'entreprise. Entre 1990 et 2004, un tiers des embauchées a quitté Pharmaco, le plus souvent après quelques mois de travail. Pour comprendre ce changement, il faut inscrire le passage par Pharmaco dans les trajectoires professionnelles des ouvrières replacées dans le contexte économique local.

Pour elles, les opportunités sont en net recul depuis la contraction du marché de l'emploi de cette ancienne région de l'industrie lourde dont le taux de chômage dépasse 20%. Par rapport aux recrutées des années 1960-70, lorsqu'elles arrivent à Pharmaco, ces ouvrières sont nettement plus âgées, environ 28 ans, et elles ont eu une scolarité plus longue -études secondaires inférieures ou supérieures en langues, couture, coiffure, secrétariat, etc. L'âge d'entrée est plus élevé parce qu'elles ont déjà connu des périodes de chômage et un ou plusieurs emplois dans des métiers de production sur chaîne ou de service de bas statut -vendeuses, caissières, agents de guichets, etc. Dès lors, pour elles, belges ou italiennes quasiment toutes issues de milieux populaires, Pharmaco est préféré aux emplois de services qu'elles ont connus. Compte tenu de l'espace des possibles, les ouvrières de Pharmaco ne comparent pas tant la situation vécue aux projections professionnelles attachées au diplôme qu'à leurs expériences professionnelles antérieures<sup>11</sup>. Et si le salaire est faible -entre 1 200 et 1 300 € par mois à temps plein<sup>12</sup>-,

---

<sup>11</sup> Cette situation contraste avec celle d'ouvriers insatisfaits de l'inéquation entre le diplôme et le poste, ainsi que de l'ambiance usinière imaginée (Renahy, 2005, p. 111-128).

elles apprécient, outre pour certaines l'ambiance et/ou l'intérêt du travail, la sécurité des revenus et les horaires -fermeture à 16h30, sauf le vendredi soir-, surtout pour celles qui ont travaillé dans les commerces, notamment les pharmacies<sup>13</sup>.

Pour les ouvrières, le passage par l'intérim est donc devenu quasiment obligatoire pour intégrer l'entreprise, mais, comme c'est plus largement le cas pour les travailleurs d'origine populaire (Forsé, 1997), le recrutement par interconnaissance familiale ou amicale est loin d'avoir disparu : près de la moitié des ouvrières embauchées ces quinze dernières années avaient un contact préalable à Pharmaco. Ces jeunes intérimaires ayant des liens avec le personnel en place sont proposées par les agences d'intérim sur base des recommandations préalables de la responsable de l'entrepôt, ancienne manutentionnaire promue, qui répond ainsi aux exigences formelles du directeur et aux sollicitations des ouvrières titulaires. Ce sont donc deux logiques de contrôle de l'incertitude du travail qui sont en jeu : l'une en amont du recrutement définitif pour s'assurer de la fiabilité de la main-d'œuvre, l'autre plutôt dans l'activité de travail par l'assurance des liens d'interconnaissance. *In fine*, pour une partie du personnel, l'intermédiation est mobilisée pour contrer les réseaux d'interconnaissance, tandis que pour les autres, intermédiation et interconnaissance, loin de s'opposer, vont de pair pour favoriser l'allégeance des travailleurs subalternes. On a donc affaire à une gestion du personnel dans ces petites entreprises, en lien avec l'absence de département spécifique, qui met en présence des générations ouvrières « aux présents décalés » (Fournier, 2008) distinctes par les modes de recrutements et les parcours professionnels.

## **2. Les carrières horizontales dans les entreprises « plates »**

Dans certaines petites entreprises, la structure peut comporter très peu d'échelons hiérarchiques et le contrôle se faire à proximité directe, sans recourir à un personnel spécialisé (Moule, 1998). Il ne s'agit pas d'une spécificité des petites organisations, les tentatives de mise en place du « *teamworking* » dans les grands établissements en

---

<sup>12</sup> La moitié des ouvrières travaille, à leur demande, à temps partiel (minimum mi-temps). En Belgique, des mesures légales permettent de réduire l'impact salarial du temps partiel.

<sup>13</sup> Plusieurs ouvrières sont syndiquées, et probablement la majorité comme c'est souvent le cas en Belgique, mais il n'y a pas d'élus syndicaux dans cette entreprise de moins de 50 personnes.

témoignent<sup>14</sup>, mais le phénomène est plus accentué dans ce cas pour diverses raisons : impossibilité de multiplier les échelons pour des petits effectifs, prise en charge par le dirigeant des activités d'encadrement et d'activités fonctionnelles, sous-traitance d'activités techniques, ou encore absence de représentation formelle de l'organisation dans des organigrammes. De plus, dans le cadre de travail féminin peu qualifié, la non-reconnaissance des spécificités des postes participe à la constitution d'organisations plates, offrant des voies très étroites de promotions aux ouvrières (Omnès, 1997, pp. 29-36). Dans le cas étudié, si la mobilité interne est raisonnablement envisageable pour les premières générations d'ouvrières d'une entreprise en extension, elle devient beaucoup plus improbable pour les générations qui arrivent ensuite. Il reste à ce salariat de bas statut la possibilité de se tourner vers des « carrières horizontales » reposant sur une hiérarchie informelle des postes pour accéder à des conditions de travail plus favorables.

### *2.1. Les mobilités verticales au compte-goutte*

A l'exception du poste de directeur de statut « cadre », et d'un nouveau poste de comptable de statut « employé »<sup>15</sup>, l'ensemble des postes de bureau de statut « employé » sont occupés par d'anciennes ouvrières manutentionnaires, avec plus de vingt ans d'ancienneté, passées de l'entrepôt au bureau et du statut d'« ouvrière » à celui d'« employée ». Cela vaut autant pour les postes d'employés peu qualifiés -traitements administratifs répétitifs de bordereaux ou retours des périmés- que pour les postes de responsables -achat, comptabilité, entrepôt- qui représentent l'aboutissement d'une ascension très importante pour des personnes peu diplômées ayant commencé à la manutention. Le bureau, même pour les tâches peu qualifiées, est très nettement valorisé par son statut symbolique, par les droits spécifiques du statut d'employé par rapport à celui d'ouvrier -salaire mensuel garanti, possibilités d'assurances spécifiques, etc.- et par le fait de quitter l'intensité du travail de manutention.

Pour les ouvrières, quelles que soient les tâches effectuées, elles sont regroupées sous le titre d'« ouvrière de production », avec un salaire égal, ce qui permet, outre la simplification de l'administration (cf. Beau, 2004, pp. 67-69), les rotations entre les

---

<sup>14</sup> Le travail en groupe recouvre des situations très variées plus ou moins abouties (Durand *et al.*, 1998).

<sup>15</sup> Spécificité belge, la segmentation entre employés et ouvriers, que l'on retrouve dans les syndicats, repose sur des statuts distincts. L'attribution du statut d'employé à un poste se décline selon les situations de travail en fonction d'enjeux locaux (Lomba, 2004).

postes, et l'attribution de tâches en cas d'absence momentanée du personnel pendant les repas, pauses, etc., ou d'augmentation brusque de la charge de travail, lors par exemple, de l'arrivée d'une grosse livraison de génériques par exemple. C'est depuis quasiment l'origine que le Conseil prévoit que « chaque membre du personnel soit à même d'exécuter n'importe quelle partie du travail, de manière à être au courant de tout et à pouvoir combler toute défaillance éventuelle » (CR Conseil d'administration, 11/1967). Cette équivalence des postes demande parfois des aménagements pour répondre aux normes juridiques : les téléphonistes que la convention collective nationale des grossistes-répartiteurs classe comme « employées » sont ici classées comme « ouvrières de production », au prétexte qu'elles doivent aussi ranger les médicaments retournés par les pharmaciens même si cela ne concerne qu'une faible part de leur temps de travail. Pour le reste, après une année passée dans l'entreprise, la plupart des ouvrières y ont occupé quatre ou cinq postes différents. Il est dès lors d'autant plus facile d'établir une égalité de traitement que l'on se situe dans un espace de travail peu qualifié, où les tâches ne sont pas définies par des titres scolaires. Comparativement à des travailleurs d'entreprises à gestion plus formalisée, ces ouvrières sont confrontées à une double impasse de mobilité : les postes de bureau ou de commandement sont réservés *de facto* aux ouvrières qui ont plus de dix ans d'ancienneté et il n'y a pas de postes ouvriers dont la technicité soit reconnue officiellement. Il leur faut alors trouver d'autres canaux de mobilité.

## 2.2. *Parcours diversifiés de mobilités horizontales*

Le parcours de mobilité le plus suivi est la carrière horizontale (Becker, 1952, p. 470). Ce phénomène d'accession à des postes de même niveau dans la structure formelle mais distingués selon les conditions de travail a déjà été étudié dans le cadre de métiers du public et de services, là où les passages de fonctions sont officiels, parfois marqués par des concours, et là où le prestige des tâches relève en partie du statut et des pratiques des clients ou des usagers<sup>16</sup>. La carrière horizontale concerne également les petites entreprises de métiers ouvriers peu qualifiés.

Dans un premier sens, les ouvrières reconnaissent une hiérarchie informelle entre les tâches, marquée par un ordre d'apprentissage presque toujours respecté et renvoyé à une

---

<sup>16</sup> Outre Howard Becker pour les enseignants, cf. Anne-Marie Arborio (2001) pour les aides-soignantes, ou Marie Cartier (2004) pour les facteurs.

échelle de prestige partagée qui distingue les contrats courts, en intérim ou CDD, les nouvelles titulaires depuis moins de deux ans, les intermédiaires entre deux et dix ans d'ancienneté, et les anciennes avec plus de dix ans d'ancienneté. La hiérarchie informelle des postes se présente comme suit<sup>17</sup> :

-*Le rangement* (ranger les produits sur les étagères) et *la réalisation de commandes* (placer les produits commandés par un pharmacien dans un bac qui circule sur un convoyeur) : ces deux postes, au bas de l'échelle de prestige, sont appris en quelques heures. Le rangement est réalisé par des ouvrières sous contrats courts et parfois, pour combler les trous, par de nouvelles titulaires ; tandis que les commandes sont réalisées par les mêmes et parfois par des intermédiaires. Les savoir-faire nécessaires à ces postes relèvent surtout du maintien de l'attention dans la monotonie du travail, et de la résistance physique pour marcher toute la journée et porter des objets lourds (des cartons de plusieurs kilos) dans des positions peu confortables.

-*Le déballage* (réceptionner les fournitures et les placer sur des chariots), et *la sortie* (préparer les bacs pour les livreurs) : ces deux postes d'un niveau plus élevé sont occupés surtout par des intermédiaires, et parfois par des anciennes. Ils comprennent un mélange de vérification et de manutention. Une partie des tâches nécessite l'utilisation de l'ordinateur et les postes sont isolés de l'effervescence de la réalisation de commandes ; mais ils contraignent aussi au maniement d'objets lourds (des cartons de médicaments et des bacs remplis).

-*Le téléphone* (prendre des commandes de pharmaciens et répondre à leurs questions) et *le lancement* (cadencer les commandes et répartir le personnel dans les différentes zones du convoyeur) : au sommet de la hiérarchie ouvrière, ces deux postes sont ceux où l'on ne manipule quasiment aucun produit. Les postes de téléphonistes, occupés par des intermédiaires et des anciennes, sont valorisés parce qu'ils demandent des capacités de recherches d'informations avec l'ordinateur, une connaissance des produits et une maîtrise des relations avec les pharmaciens. Le poste de lancement quant à lui est central parce qu'il imprime le rythme et qu'il répartit les ouvrières le long du convoyeur pour assurer les commandes. Ce poste tenu tantôt par la responsable, Denise, tantôt par des ouvrières diplômées intermédiaires (niveau secondaire) est un quasi poste de commandement.

Cette hiérarchie renvoie non seulement à un ordre d'apprentissage, mais aussi à des modes d'attribution particuliers : les commandes et le rangement sont *imposés* à l'entrée, le déballage et la sortie sont *proposés* par la responsable tandis que le téléphone et le lancement *se prennent*. Y contrevenir est très mal perçu par les ouvrières. Cela vaut tant pour celles qui se maintiennent à un poste trop bas pour leur ancienneté (deux ouvrières intermédiaires demandent de rester aux commandes et me sont présentées par les autres comme des personnes « limitées ») que celles qui voudraient aller trop vite. Pour les deux postes supérieurs, les ouvrières m'ont signalé qu'il a fallu montrer aux autres qu'« on en veut » que l'on est intéressé par ces postes en se proposant durant les pauses repas ou pendant les vacances. Avec les risques que cela comporte :

---

<sup>17</sup> Le circuit du médicament au sein de l'entrepôt se décompose ainsi : réception des produits (sortant des usines) → déballage → rangement → lancement de la commande → réalisation de la commande → sortie (livraison vers les pharmacies).

Une ouvrière recrutée depuis quelques mois prend un téléphone pour la première fois durant une journée où il y a plusieurs absentes. J'entends d'autres ouvrières la critiquer. L'une d'elle m'explique : « Je trouve ça déplacé parce qu'elle ne connaît pas assez les produits pour la prise de commande et elle s'est retrouvée plusieurs fois prise au dépourvu sans savoir quoi faire. Dans ces cas-là tu ne prends pas le téléphone, t'attends d'en savoir plus ».

Dans un deuxième sens, la mobilité horizontale repose non plus sur le poste effectué mais sur le degré de contrôle de l'affectation au poste. Ce qui distingue les intermédiaires des nouvelles, c'est qu'elles peuvent devenir les titulaires officieuses au téléphone, à la sortie, etc., qui n'attendent pas une affectation le matin en arrivant et ne changent pas en cours de journée. Si le critère de contrôle fait l'objet d'un consensus, l'appréciation de la qualité des affectations est ici plus relative : pour l'une, le poste de sortie est évité parce que les cartons sont trop lourds et pour l'autre parce qu'il faut utiliser l'ordinateur, tandis qu'une troisième recherche ce poste pour les liens avec les chauffeurs ; les frigos sont rejetés parce qu'il fait trop froid ou appréciés pour leur isolement.

On saisit le troisième sens de la mobilité horizontale en considérant l'organisation dans une perspective dynamique. Ces dernières années, des intermédiaires ont créé leur propre activité. Elles s'approprient des petites tâches auparavant intégrées à un poste et en font une activité à part entière. C'est le cas par exemple de l'activité de contrôle et de suivi des produits en promotions accompagnés de présentoirs dont s'occupe une ouvrière à Pharmaco depuis six ans. Cette activité, auparavant gérée avec les autres commandes, est devenue plus importante dès lors que Pharmaco a élargi sa gamme et s'est autonomisée avec cette ouvrière qui l'a prise à son compte. Selon elle, le poste est alors intéressant car il est isolé, il laisse une marge de manœuvre dans l'organisation des journées, il est indépendant de l'urgence des tournées, et le rythme de travail n'est pas très soutenu. Ce cas n'est pas exceptionnel, on le voit aussi dans l'autonomisation en cours de tâches comme la gestion des retours et périmés aux fournisseurs, le contrôle des médicaments perdus dans l'entrepôt, ou encore la préparation des produits stupéfiants et des produits à très basse température. Ce type de mobilité horizontale ouvre la possibilité, anticipée ou non, de se faire rémunérer la spécialisation ainsi créée sous forme de primes -c'est le cas pour les stupéfiants ou la réorganisation de l'emplacement des produits par exemple. C'est en quelque sorte une « verticalisation » de la mobilité horizontale quand cette nouvelle tâche est reconnue par l'employeur.

Au final, on observe que les anciennes ont bénéficié d'une mobilité verticale vers des postes de bureaux, tandis que les ouvrières engagées depuis une dizaine d'années occupent les postes de l'entrepôt. Face à la relative fermeture des carrières verticales, les ouvrières se tournent alors vers les carrières horizontales, parfois en monnayant ensuite leur spécialisation. Appréhendé sous l'angle des carrières, le groupe indistinct des ouvrières passées par des contrats temporaires est clivé entre d'un côté les intermédiaires stabilisées sur les postes qu'elles apprécient le plus ou qui se sont créées des postes spécialisés et, de l'autre, les nouvelles, permanentes ou sous contrats temporaires, envoyées au gré des trous à remplir vers les postes jugés les plus simples mais aussi les moins appréciés. On saisit donc bien que l'absence de hiérarchie formalisée et officielle laisse place à des stratégies de mise en ordre par les ouvrières.

### **3. Cliques et groupes : des ouvrières divisées mais pas atomisées**

Dans ce type de petites entreprises, la rareté de l'offre de mobilité ascendante et les possibilités de mobilité horizontale provoquent une forte concurrence pour l'accès aux positions supérieures du salariat subalterne. Toutefois, les ouvrières sont prises ici dans des logiques d'éclatement du groupe composé de statuts d'emplois variés, et des logiques d'intégration fondées sur les réseaux d'interconnaissance. On peut prendre la mesure de la recomposition du groupe ouvrier à Pharmaco, en observant qu'en 2006, l'entreprise comprenait 30 ouvrières en CDI et CDD, mais avec les intérimaires ce sont plus de 70 personnes qui y ont travaillé, soit entre 34 et 54 personnes différentes par mois<sup>18</sup>. Comme Nicolas Hatzfeld l'avait souligné pour les équipes ouvrières de l'industrie (2002, p. 54-57), le collectif est fluctuant et la cohésion incertaine au vu de l'importance des gens de passage. Pour autant, il paraît réducteur d'envisager les relations dans les petites entreprises sous la forme d'une « atomisation des rapports sociaux ». Si, ici comme ailleurs, « les groupes ouvriers sont des espaces de confrontation » (Brochier, 2006, p. 529), on voit aussi se constituer des « cliques », soudées par des relations fortes (Lazega, 1994, p. 295 ; Dalton, 1959, p. 52-67), et des groupes qui défendent des intérêts divergents et qui tissent des alliances avec des membres de l'encadrement en vue d'accéder aux ressources disponibles. En l'absence

---

<sup>18</sup> A défaut d'avoir pu disposer de tous les contrats intérimaires pour établir ce comptage, j'ai utilisé les relevés informatiques des opérations de scannage des ouvrières.

de critères conventionnels, comme par exemple le diplôme, ces cliques reposent sur des critères à valeur locale comme l'ancienneté ou les liens en dehors de l'espace professionnel<sup>19</sup>. Pour comprendre la manière dont s'ajustent cliques et groupes et leurs alliances, il nous faut descendre dans l'entrepôt.

### *3.1. Lignes de fractures*

Les lieux de pause, parties intégrantes des situations de travail (Hatzfeld, 2002), sont des espaces où se manifestent les « réseaux de relations informelles » (Hughes, 1996, p. 253). La répartition présentée dans le tableau 1 est celle que j'ai observée presque tous les jours dans le réfectoire lors de la pause de midi pour les ouvrières qui commencent à 8h00.

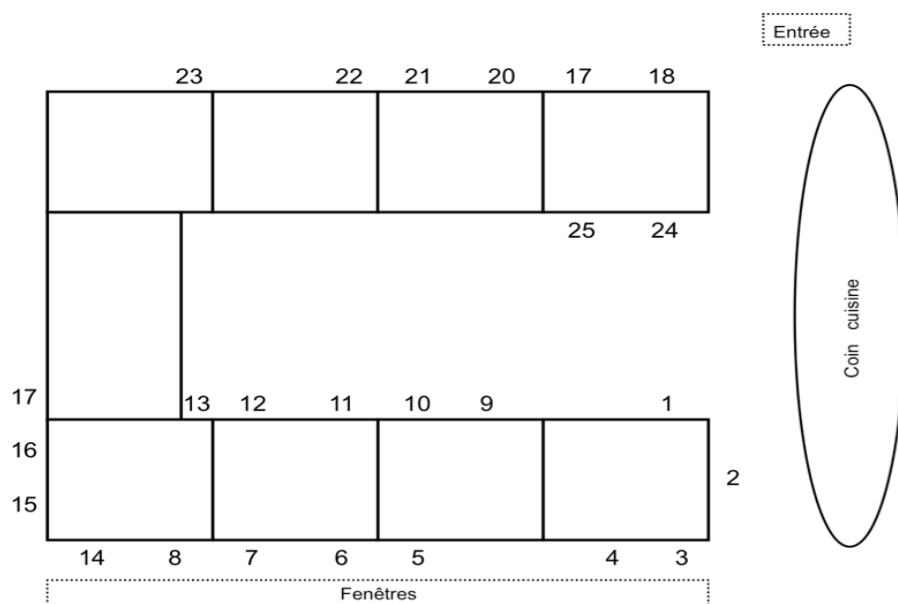
Comme on a déjà pu l'observer dans d'autres univers organisés, le groupe des nouveaux intérimaires (groupe I) est peu intégré dans le collectif de travail (Jounin, 2008, pp. 129-133). C'est le groupe des anciennes et des jeunes (groupe II) qui mène les discussions : elles parlent fort, rigolent et s'échangent de la nourriture. A l'opposé, les intermédiaires (groupe III) parlent peu, discrètement, et quittent rapidement le réfectoire pour fumer. Cette césure n'est qu'une manifestation d'un conflit quotidien, à ce point vif qu'il est mentionné dans les rapports du Conseil d'administration depuis quelques années.

---

<sup>19</sup> Pour des exemples d'analyses de carrières qui intègrent critères conventionnels et critères informels, cf. sur les cadres Melville Dalton (1959, p. 149-193) et Cédile Guillaume, Sophie Pochic (2007), ou sur les ouvriers Pierre Fournier (2008).



Tableau 1 : Représentation schématique du réfectoire mardi mars 2007



	Statut	Ancienneté	Âge	Poste le plus occupé les 2 derniers mois	Liens directs
<b>Groupe I</b>					
1	Intérimaire	2 semaines.	±20	Nettoyage	
2	I.	2 semaines	23	Rangement	Meilleur ami du fils du responsable des achats
3	I.	2 semaines	34	Nettoyage	
4	I.	2 semaines	±20	Nettoyage	
<b>Groupe II</b>					
5	Ouvrière	10 ans	33	Commandes	
6	Employée	9 ans	32	Comptabilité	Fille du respons. des achats et marraine de enfant de 10
7	O.	1,5 an	22	Commandes	Nièce de 16
8	E.	19 ans	40	Stups et commandes dépannages	Mère de 11
9	E.	30 ans	60	Comptabilité	
10	O.	10 ans	29	Lancement	Enfant, filleul de 6
11	O.	6 mois	20	Commandes	Fille de 8
12	I.	6 mois	27	Rangement et commandes	
13	E.	36 ans	52	Achats	
14	E.	36 ans	53	Comptabilité	Voisine de 16
15	E.	4 mois	±24	Comptabilité	
16	O.	22 ans	40	Sortie	Tante de 7 et voisine de 14
17	O.	18 ans	40	Sortie	
<b>Groupe III</b>					
18	O.	6 ans	37	Produits en promotion	
19	O.	7 ans	38	Déballage	
20	Observateur	3 semaines	34		
21	I.	4 mois	±19	Rangement et commandes	
22	O.	2 ans	28	Déballage	
23	I.	?	±20	Rangement et commandes	
24	O.	5 ans	37	Déballage	
25	O.	4 ans	28	Rangement et commandes	

On peut y distinguer trois groupes :

- \*le groupe I des intérimaires nouvellement arrivés (1 à 4),
- \*le groupe II des anciennes (ouvrières : 5, 10, 16, 17 ; employées : 6, 8, 9, 13, 14, 15) et des jeunes de moins de 25 ans (7, 11, 12),
- \*le groupe III des intermédiaires (18, 19, 22, 24, 25) et des intérimaires présentes depuis plusieurs mois (21, 23).

Se joue donc dans ces conflits l'accès aux positions dans l'espace hiérarchique et, partant, aux postes les plus appréciés ou les moins dépréciés. Les anciennes tiennent fermement à contrôler l'accès aux postes de bureau en négociant âprement avec le directeur pour faire passer les anciennes les unes après les autres : c'est ainsi que le Conseil avait prévu en 1995 « d'engager une employée à formation comptable, mais [le Conseil] a consulté le personnel et il serait préférable de prendre quelqu'un de l'entrepôt et ce, afin d'éviter l'animosité et des rivalités entre membres du personnel » (CR Conseil d'administration, 8/1995). Mais ce sont surtout les ouvrières intermédiaires qui sont critiquées lorsqu'elles se créent leurs nouveaux postes qui empiètent, partiellement, sur les activités des employées. Les anciennes leur reprochent de mettre en cause l'organisation passée, lorsque la direction était occupée par les fondateurs non-salariés, que le personnel était plus réduit, le service de meilleure qualité -les commandes étaient systématiquement contrôlées- et soi-disant quand la solidarité était plus active entre ouvrières. Plus généralement, elles contestent les initiatives du directeur, en particulier sa volonté d'agrandissement de l'entreprise, d'ouverture à de nouveaux coopérateurs ou sa mécanisation-informatisation qui permet de contrôler à distance le rendement des manutentionnaires et qui rend la tâche plus difficile pour certaines anciennes moins familières de ces techniques. A l'inverse, les intermédiaires voient dans ces transformations des opportunités de création de nouveaux postes quasi-hiérarchiques. Entre ces deux groupes, la frontière est discutée. Ainsi, les intermédiaires se présentent, à moi ou dans le cours du travail, comme des « anciennes » ou des « semi-anciennes », mais se voient refuser l'accès au groupe des anciennes qui le clôturent (plus de dix ans d'ancienneté). L'enjeu de la taxinomie n'est pas seulement d'ordre discursif ou d'identification mais aussi d'ordre matériel puisqu'il est déterminant pour les préséances dans le choix des horaires par exemple : une intermédiaire ayant quitté Pharmaco durant une année a dû lutter contre la responsable afin de faire valoir son ancienneté dans la file d'attente pour pouvoir commencer sa journée très tôt. En somme donc, l'ancienneté est enjeu de luttes entre ouvrières, comme l'est « l'autochtonie » entre groupes résidents de fiefs ouvriers (Retière, 2003, p. 126). Ces deux collectifs, stabilisés par-delà les regroupements selon les circonstances de travail, s'organisent de deux façon distinctes : la *clique* des anciennes fait l'objet d'un travail de mise en cohésion tandis que le *groupe* des intermédiaires est constitué par défaut.

### 3.2. *Alliances ouvrières*

Dans la lutte qui divise le collectif ouvrier, clique et groupe tissent des alliances avec les autres catégories de personnel que sont les encadrants et les nouvelles. Chacun s'adosse avec un chef pour s'opposer à l'autre et chaque groupe est en conflit avec un chef (Tableau 2). Du côté des anciennes, ou des « insiders », l'alliance intègre la responsable de l'entrepôt (37 ans d'ancienneté), Denise, avec sa sœur responsable de la comptabilité (42 ans d'ancienneté) ; pour les intermédiaires, ou les « outsiders », c'est le directeur (7 ans d'ancienneté) qui est mobilisé. Ce dernier, coopérateur depuis 1979, fait figure de novice en regard des anciens fondateurs de la coopérative. Les dissensions à l'égard d'Isabelle, ouvrière intermédiaire (32 ans, 5 ans d'ancienneté), illustrent ces rapports :

Pour améliorer le rendement général de la réalisation des commandes, elle négocie avec le directeur de créer la tâche de réorganiser l'agencement des produits dans les rayons pour accélérer les commandes. Mais, Denise considère que cette tâche est superflue et refuse de lâcher cette ouvrière. Dès lors, officiellement, elle réalise des commandes la moitié de son temps de travail et réorganise l'autre moitié. Dans les faits, Denise lui met des bâtons dans les roues pour ne pas qu'elle réorganise en lui attribuant d'autres tâches (ranger les cartons usagés par exemple) et en lui imposant des horaires de pauses qui coupent son travail. Malgré la réprobation morale des anciennes et des jeunes, Isabelle profite de l'absence de Denise pour négocier avec le directeur un poste officieux de titulaire à la réorganisation et installe un nouveau bureau dans l'entrepôt.

Ces intermédiaires, toujours sous la menace de la sanction d'être affectées momentanément de manière autoritaire à un poste qu'elles n'aiment pas, sont celles qui défendent le travail bien fait, comme ranger les produits par date de péremption, jusqu'à pour certaines se proposer pour occuper une partie des postes dépréciés -ceux où sont rangés les produits sans codes-barres ou difficiles à prendre en main comme les sachets et les pots. Ce zèle qui conduit certaines à courir toute la journée et à obtenir les rendements les plus élevés s'explique à la fois par l'espoir de bénéficier de postes plus qualifiés et par leurs parcours biographiques, marqués souvent par des ruptures - divorces, arrêt prématuré des études, échecs dans d'autres métiers- qui les contraignent à grimper dans la hiérarchie des petits revenus. Dans une position inférieure dans l'espace de travail par rapport aux anciennes, elles cherchent l'appui du directeur pour contester l'autorité de Denise. On voit donc émerger une césure au sein du salariat subalterne, liées à des parcours de vie et des positions distinctes au sein des classes populaires, qui transcende les positions professionnelles partagées<sup>20</sup>. Ces alliances

---

<sup>20</sup>Châtelle Avril a distingué deux groupes de travailleuses parmi les aides à domicile : celui des « classes populaires vulnérables » qui acceptent la flexibilité, les cas difficiles et qui défendent un modèle de

reposent dans le cas des anciennes sur des liens de familiarité qui dépassent les limites de l'entreprise, et dans l'autre cas (intermédiaires-directeur) sur des associations de circonstance marquées par un rapport de domination explicite. Dans ce dernier cas, si certaines intermédiaires se fréquentent parfois en dehors, l'alliance est tacite et le directeur n'a pas d'avantage de relations avec elles qu'avec les anciennes dans l'entrepôt. Au-delà, la distance est nette entre le directeur et le couple formé par Denise et sa sœur qui rejouent une forme de conflit traditionnel entre anciens et modernes, ou entre partisans de la qualité et partisans de la quantité, selon la position où l'on se place. Le conflit est toutefois plus latent qu'entre ouvrières dans la mesure où le directeur, très avenant, s'immisce peu dans l'organisation de l'entrepôt. Quand il le fait, de manière épisodique, il intervient de manière autoritaire, surtout envers Denise, pour annoncer un changement d'organisation, pour faire part d'une réclamation d'un client ou lorsque les tensions sont très vives. S'il a souvent le dernier mot, il doit aussi parfois faire machine arrière comme lorsque les anciennes et Denise se liguent contre le recrutement externe d'une responsable adjointe de 36 ans, diplômée d'université, ancienne cheffe d'équipe dans l'industrie pharmaceutique qui voulait importer les méthodes de contrôle de la main-d'œuvre qu'elle avait connues -reportings, entretiens individualisés, etc.

**Tableau 2 : Alliances entre les personnels de Pharmaco**

INSIDERS	OUTSIDERS	ISOLEES
-Responsable entrepôt (Denise) et sa sœur responsable comptabilité -Anciennes employées et ouvrières -Nouvelles embauchées par interconnaissance	-Directeur -Intermédiaires	-La plupart des intérimaires -Nouvelles embauchées sans liens d'interconnaissance

Les nouvelles quant à elles s'accrochent également aux deux groupes d'appartenance, différemment selon qu'elles soient entrées par des réseaux d'interconnaissance ou non. Les unes et les autres ont un rythme moins soutenu que les intermédiaires mais elles manifestent différemment la limitation de la production : les nouvelles sans attaches internes cherchent à échapper au travail en téléphonant avec leurs portables, en se cachant dans les allées, en freinant, tandis que les autres le font ostensiblement, surtout en l'absence de Denise, en se regroupant au poste de lancement pour se moquer d'autres ouvrières, se lancer des cartons, ou encore regarder des sites Internet. Comportements

---

professionnalisation de l'activité, et celui des « classes populaires respectables » qui refusent de s'identifier à leur groupe d'appartenance professionnelle (2007, chap. 3-5).

jugés puérils par les intermédiaires et pénalisants pour leur propre rythme. Si les nouvelles sans liens d'interconnaissance sont isolées et en retrait, les jeunes entrées par interconnaissance sont quant à elles les premières à contester les transformations imposées par le directeur et à stigmatiser, parfois directement, les intermédiaires zélées. Ces pratiques renvoient sans doute à l'indocilité des jeunesses populaires (Kergoat, 2006), et plus particulièrement des jeunes femmes face à l'ordre usinier (Cottureau, 1979) mais aussi à leur situation familiale -jeunes, sans enfants et parfois habitant chez les parents- et à leur « capital social » (Bourdieu, 1980) fondé sur des liens familiaux. Du coup, Denise est liée par les anciennes à ces jeunes nouvelles et use d'un registre d'autorité interpersonnelle avec elles. Lorsque le départ des tournées se fait pressant, elle les mobilise en hurlant -« Venez m'aider », « Les filles, ne me laissez pas tomber », etc.-, en échange de quoi elle accepte d'elles des manquements aux règles, comme les arrivées tardives, et répond à leurs demandes sur les horaires, les congés, et de travailler dans les zones du convoyeur jugées plus agréables. Tout ce que les intermédiaires considèrent comme du « favoritisme ». Si la mobilisation de salariés précaires contribue donc à éclater un groupe, elle n'agit pas vraiment comme un vecteur d'intensification du travail puisque ce sont plutôt les ouvrières stables mais pas installées, anciennes précaires, qui tiennent des cadences plus élevées.

Il ne faudrait pas penser ces fractures comme la marque de la disparition d'une solidarité organique de classe dans une société de l'individualisation et une économie de la précarité. Florence Weber (1981) nous met en garde contre les interprétations nostalgiques des transformations de mondes pensés comme « traditionnels ». Dans le passé, même si les acteurs les oublient ou les taisent, les fractures au sein du monde ouvrier étaient prégnantes, également dans les petites entreprises, mais elles prenaient d'autres formes. Ainsi, à Pharmaco, les rapports du Conseil d'administration évoquent un conflit violent au début des années 1970 qui a opposé des clans d'ouvrières associées à des administrateurs ayant entraîné la démission forcée de l'une d'elles après une pétition d'autres ouvrières demandant son licenciement. Signe parmi d'autres de l'antériorité des tensions sociales au sein de cette entreprise.

## Conclusion

Les conflits entre ouvrières présentés ici pourraient être considérés comme un indice de mauvaise gestion propre aux petites entreprises ou de concurrence irrationnelle entre salariées. Les croisements de sources multiples sur les modes de recrutement par interconnaissance et/ou intermédiation, les carrières par type de poste occupé, mais aussi conditions de travail associées, et les pratiques de travail ouvrent sur d'autres interprétations. C'est en retraçant l'histoire des générations d'emploi et en reconstituant l'espace des carrières dans le salariat subalterne que l'on comprend les fractures observées dans l'espace de travail. Pour autant, ces fractures ne se déduisent pas mécaniquement des pratiques de recrutement, elles s'observent au ras de l'usine, là où elles s'actualisent dans les multiples démarcations entre les groupes. Le rapprochement entre sociologie de l'emploi et sociologie du travail est facilité à la fois par la démarche ethnographique, qui donne accès aux traces du passé (Arborio et al., 2008, p. 14), et par la petite taille du groupe qui autorise à entreprendre des enquêtes quasi-exhaustives (Maget, 1989) et mener des « descriptions denses », là où l'étude de grandes structures doit souvent passer par l'échantillonnage ou par une limitation de l'espace observé.

Toutefois, dès lors que l'on prend pour objet les petites entreprises, on se heurte à la suspicion du particularisme (Trouvé, Courault, 2000, p. LVIII) à laquelle échappe, bien souvent sans justification, les recherches sur des organisations de plus grandes tailles. Bien que les analyses à partir de monographies fassent partie intégrante des sciences sociales (cf. Passeron, Revel, 2005), il reste que la taille du cas n'est pas sans effet sur le crédit accordé à la généralisation. Et l'on relèvera, à juste titre, que les fractures observées chez Pharmaco sont liées aux caractéristiques du secteur (distribution pharmaceutique), des dirigeants de l'entreprise (pharmaciens propriétaires de pharmacies), des types d'emplois (travail manuel non automatisé), des caractéristiques des personnels (uniquement féminin) ou encore du bassin d'emploi (région wallonne en désindustrialisation). Mais, on peut faire l'hypothèse qu'en étudiant d'autres petites entreprises où la gestion est peu formalisée, on observerait des fractures reposant sur d'autres principes de division comme des critères ethniques, résidentiels ou encore de genre. Ces confrontations au sein du groupe ouvrier sont liées au caractère informel de l'organisation du travail et à l'absence de services spécialisés de gestion et de contrôle de la main-d'œuvre.

Ces fractures ont pour particularité qu'elles dépassent les frontières professionnelles alors que dans d'autres univers de travail, là où la gestion est plus formalisée et où l'interconnaissance ne couvre qu'une partie du personnel, des fractures peuvent être plus nettes entre les statuts ou entre les ateliers et les bureaux vécus comme deux mondes distincts (Moulinié, 1993, p. 130 ; Lomba, 2004, p. 47-51). L'absence de hiérarchisation officielle du salariat subalterne ouvre la possibilité de constituer des alliances, fondées sur des critères à valeur locale et donc sans cesse débattus, permettant des mobilités ouvrières ou à tout le moins de bénéficier de moins mauvaises conditions de travail. Ce sont alors les contours même des groupes d'appartenance qui sont régulièrement discutés, de même que les pratiques de travail dans des relations directes entre travailleurs ou entre travailleurs et encadrement. C'est là une spécificité des situations que connaissent de nombreux travailleurs inscrits dans de tels univers et qui mériteraient d'être davantage documentées par des recherches empiriques qui ne soient pas strictement adossées à l'agenda des modes gestionnaires.

## Bibliographie

- Arborio, A.-M., 2001. Un personnel invisible. Les aides-soignantes à l'hôpital. Economica, Paris.
- Arborio, A.-M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C., Muller, S. (Eds.), 2008. Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées. La Découverte, Paris.
- Avril, Ch., 2007. S'appropriier son travail au bas du salariat. Les aides à domicile pour personnes âgées. Thèse de l'EHESS de Paris.
- Beau, A.-S., 2004. Un siècle d'emplois précaires. Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIXe-XXe siècle). Payot, Paris.
- Beaud, S., Weber, F., 1997. Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques. Paris, La Découverte.
- Becker H., 1952. The Career of the Chicago Public School Teacher. *American Journal of Sociology* 57, 470-477.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard, Paris.
- Bourdieu, P., 1980. Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales* 1, 2-3.
- Brochier, Ch., 2006. Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes. *Sociologie du travail* 48, 525-544.
- Cartier, M., 2004. Fonction publique et mobilité sociale : rester facteur, 1939-1974. *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 51, 94-116.
- Cottureau, A., 1979. Les jeunes contre le boulot : une histoire vieille comme le capitalisme industriel. *Autrement* 21, 197-206.
- Coutrot, T., 2000. Les facteurs de recours aux contrats temporaires. *Premières synthèses* 6.
- Curran, J., 1990. Rethinking Economic Structure. *Work, Employment and Society* 4, 125-146.
- Dalton, M. 1959. *Men who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New-York, John Wiley & Sons.
- Dares, 1995. L'emploi et les relations sociales dans les PME. Paris, La documentation française.
- De Barros, F., Zalc, C., 2008. Faire parler des archives, historiciser un terrain : les salariés d'une entreprise familiale (Lens, 1945-1975), In: Arborio, *et al.* (Eds.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*. La Découverte, Paris, 45-59.
- Delbar, C., Léonard, E., 2002. Le travail intérimaire. *Courrier Hebdomadaire du CRISP* 1778.
- Divry, Ch., Trouvé, Ph., (Eds.), 2004. PME et innovations. La documentation française, Paris.
- Durand, J.-P., Castillo J.J., Stewart P. (Eds.), 1998. L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison dans l'industrie automobile. La Découverte, Paris.
- Edwards, P., Ram, M., Gupta, S., Tsai C.-J., 2006. The Structuring of Working Relationships in Small Firms: Towards a Formal Framework. *Organization* 13, 701-724.
- Forsé, M., 1997. Capital social et emploi. *L'année sociologique* 47, 143-181.
- Fournier, P., 2008. Travail des générations : confronter des présents décalés, In: Arborio, A.-M., *et al.* (Eds.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*. La Découverte, Paris, pp. 113-129.
- Fournier, P., Lomba, C., 2007. Petit commerce, grande dépendance : les pharmacies entre pouvoirs publics et industriels. *Revue française des affaires sociales* 3-4, 211-231.
- Glaymann, D., 2005. La vie en intérim. Paris, Fayard.
- Guillaume, C., Pochic, S. 2007. La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Société* 17, 79-103.
- Hatzfeld, N., 2002. Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux. *L'Atelier*, Paris.
- Hatzfeld, N., 2002. Pause casse-croûte : quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux. *Terrain* 39, 33-48.
- Holliday, R., 1994. *Investigating Small Firms-Nice Work?* Routledge, London.
- Hughes, E. C., 1996. Le regard sociologique. *Essais choisis*. EHESS, Paris.
- INSEE, Liaisons sociales, DARES, 2001. Intérim et CDD : Parcours/usages/enjeux. Paris, Liaisons.
- Jounin, N., 2008. Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment. La Découverte, Paris.
- Kergoat, P., 2006. De l'indocilité au travail d'une fraction des jeunes populaires. Les apprentis et la culture ouvrière. *Sociologie du travail* 48, 545-560.



- Lamanthe, A., 2001. Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation: Le cas de la transformation des fruits et légumes en Provence, des années soixante aux années quatre-vingt-dix. *Revue française de sociologie* 42, 509-536.
- Lamanthe, A., 2005. Les transformations du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système productif localisé. *Sociologie du travail* 46, 37-56
- Lazega, E., 1994. Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie* 2, 293-320.
- Lepley, B., 2005. Gestion des conflits dans les petites entreprises. In : Denis, J.-M. (dir.). *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*. La Dispute, Paris, 229-268.
- Lizé, L., 2000. Les emplois aidés : recrutements par les entreprises locales et rôle des intermédiaires. In: Gélot, Nivolle (Eds.). *Les intermédiaires des politiques publiques d'emploi*. Paris, La documentation française, pp. 15-48.
- Lomba, C., 2004. Distinguer un ouvrier d'un employé dans l'industrie : naturalisation et négociations des classifications. *Sociétés contemporaines* 54, 35-53.
- Maget, M., 1989, Remarques sur le village comme cadre de recherches anthropologiques, *Cahiers d'Économie et Sociologie Rurales* 7-8, 375-382.
- Mahy, B., 2005. Flexibilité des contrats et demande de travail en Belgique. *Reflets et perspectives* 2, 25-35.
- Michon, R., Ramaux, Ch., 1992. CDD et intérim, bilan d'une décennie. *Travail et emploi* 52, 37-56.
- Moule, C., 1998. Regulation of Work in Small Firms. *Work, Employment and Society* 12, 635-653.
- Moulinié, V., 1993. La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine. *Terrain* 21, 129-142.
- Omnès, C., 1997. *Ouvrières parisiennes. Marchés du travail et trajectoires professionnelles au 20<sup>e</sup> siècle*. EHESS, Paris.
- Passeron J.-C., Revel J., 2005. Penser par cas. Raisonner à partir de singularités. *Enquête* 4, 9-44.
- Pettinger, L., 2005. Friends, Relations and Colleagues: The Blurred Boundaries of the Workplace. In: Pettinger, L., Parry, J., Taylor, R., Glucksmann, M. (Eds), *A New Sociology of Work?* Blackwell, Oxford, p. 37-55.
- Rainnie, A., 1989. *Industrial Relations in Small Firms: Small Isn't Beautiful*. London, Routledge.
- Ram, M., 2001. Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study. *Human Relations* 54, 395-418.
- Ram, M., Edwards, P., 2003, Praising Caesar not Burying him: What we Know about Employment Relations in Small Firms. *Work, Employment Society* 17, 719-730.
- Ram, M., Holliday, R., 1993. Relative Merits: Family Culture and Kindship in Small Firms. *Sociology* 4, 629-648.
- Renahy, N., 2005. *Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*. La Découverte, Paris.
- Retière, J.-N., 2003. Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire. *Politix* 63, 121-143.
- Romano, J., 1995. *La modernisation des PME*. L'Harmattan, Paris.
- Saglio, J., 1995. S'intéresser aux PME : quelques enjeux. In Dares, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*. Paris, La documentation française, 14-23.
- Schweitzer, S., 1997. Industrialisation, hiérarchies au travail et hiérarchies sociales. *Vingtième siècle* 54, 103-115.
- Trouvé, Ph., Courault, B., 2000. Des métamorphoses de la petite entreprise aux dynamiques de PME. Exploration du cas français. In: Courault, B., Trouvé, Ph. (Eds.), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*. PUF, Paris, pp. XVII-LXXVIII.
- Weber, F., 1981, *Ethnologues à Minot : quelques questions sur la structure sociale d'un village bourguignon*. *Revue française de sociologie* 2, 247-262.