

Sonder l'avenir du salariat

Gabrielle SCHÜTZ

Assiste-t-on à l'avènement d'un « salariat libéral » ? Une enquête auprès des vacataires employés par les instituts de sondage invite à penser les contours d'un marché du travail où chaque salarié doit se conduire comme un indépendant pour trouver une stabilité dans la flexibilité généralisée.

Recensé : Rémy Caveng, 2011, Un laboratoire du « salariat libéral ». Les instituts de sondage, Paris, Éditions du Croquant, 264 p., 22 €.

Être autonome et responsable, devenir le créateur de sa carrière, se considérer comme son propre capital, gérer ses compétences et prendre en charge son employabilité... telles sont les injonctions du néo-management auxquelles les salariés sont de plus en plus souvent confrontés. Ces exhortations dessinent les contours d'une nouvelle forme de salariat, que Rémy Caveng nomme le « salariat libéral » et qui semble prêt à succéder au compromis fordiste où les salariés échangeaient leur subordination contre de la sécurité. La question que pose l'auteur dans ce stimulant ouvrage, issu de sa thèse de sociologie, est double, scientifique et politique : comment et à quelles conditions fonctionne un tel régime de mobilisation de la main-d'œuvre, et ce régime est-il souhaitable comme avenir du salariat ? Pour y répondre, Rémy Caveng s'appuie sur une enquête de terrain par immersion de longue durée dans le secteur des instituts de sondages et sur un questionnaire administré à plus d'une centaine de « vacataires ». Ces instituts emploient en effet des enquêteurs à la vacation, c'est-à-dire en CDD de très courte durée (quelques jours) pour la réalisation d'enquêtes ponctuelles. Si ce secteur est certes spécifique, il se présente bien comme un « laboratoire du "salariat libéral" », un miroir grossissant des mutations du salariat, pour au moins deux raisons. D'abord parce que loin d'être le seul secteur à ajuster le volume de sa main-d'œuvre en temps réel à son carnet de commandes, il ne fait que pousser cette logique jusqu'au bout, soumettant

l'ensemble de ses employés à ces ajustements continuels et non un simple volant de main-d'œuvre de « seconde zone » constitué d'intérimaires et de personnes embauchées en CDD. Ensuite parce qu'il est investi au fil du temps par des salariés de plus en plus ordinaires, et pas simplement comme on pourrait trop rapidement le supposer par des étudiants ou des personnes en quête d'un revenu d'appoint. Et ce sont bien les vacataires, « un peu tout le monde et de plus en plus » (p. 8), qui sont au centre de cet ouvrage. Sortir de l'ombre ceux qui sont habituellement invisibles permet en passant de lever le voile sur la production des sondages, dont médias et monde politique sont si friands, et de questionner la fiabilité de leurs données.

Devenir « entrepreneur de soi » pour survivre

Les deux premiers chapitres décrivent le secteur des instituts de sondage et son fonctionnement. Celui-ci est replacé dans une dynamique de long terme et ses évolutions actuelles sont exposées : internationalisation et concentration des entreprises, automatisation et standardisation du recueil et du traitement des données. Il est montré notamment que son développement est « lié de façon quasi organique à celui de la production de grande consommation » (p. 24). L'étude de l'opinion publique, partie émergée de l'iceberg, ne représente qu'une petite part de l'activité du secteur et ne concerne qu'une minorité d'entreprises, dont le quotidien est avant tout fait d'études de marché. Ce secteur d'activité fournit un exemple achevé de marché du travail dérégulé où toutes les contraintes pour les employeurs sont levées. La flexibilité y est en effet maximale : externe, par le recours constant à des CDD d'usage, mais interne aussi, par la variabilité d'horaires sans cesse remodulés et par la grande malléabilité du contenu des postes (sous le même statut le vacataire enquête en face à face ou au téléphone, mais manutentionne aussi le matériel, travaille dans les bureaux à la codification des questions ouvertes, est parfois chef d'équipe, voire « chargé de terrain », etc.) Il en résulte pour les salariés une très faible visibilité sur leur emploi du temps et un fort sous-emploi (60% des vacataires d'après les résultats du questionnaire). Les salaires sont globalement bas et il n'existe presque aucune possibilité d'évolution. Les vacataires sont de surcroît en concurrence les uns avec les autres pour obtenir des missions, le nombre de personnes mobilisables devant excéder le nombre effectivement mobilisé pour pouvoir servir de variable d'ajustement.

S'il est relativement aisé de se faire recruter par les instituts de sondage, il est plus difficile de s'y maintenir. Comment les salariés assurent-ils leur propre emploi ? La réponse

donnée par le troisième chapitre est triple. Il faut tout d'abord manifester « une sorte d'entrain exprimant le plaisir de se voir proposer du travail et le désir de travailler » (p. 118), auprès des « cadres de terrain », qui embauchent les équipes, mais dans une certaine mesure aussi auprès des collègues, avec lesquels on échange d'utiles informations sur les taux horaires pratiqués par les différents instituts. Car en effet, pour maximiser ses chances de parvenir à un temps plein, mieux vaut diversifier ses employeurs : les vacataires travaillent généralement pour plusieurs instituts. Ce qui suppose ensuite de maîtriser l'art de gérer son emploi du temps et les relations avec des employeurs multiples, c'est-à-dire d'apprendre à évaluer en permanence l'opportunité d'accepter ou de refuser une mission pour l'un au détriment de celles proposées par les autres et d'effectuer des arbitrages constants et avisés. Pour parvenir à être « fidélisé » par un ou plusieurs employeurs et s'approcher d'un emploi continu il est enfin nécessaire d'entretenir son « capital professionnel ». En l'absence de formation dispensée par les instituts, les vacataires ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour apprendre à tenir différents types de postes et augmenter ainsi leurs chances d'être sollicités au gré des missions proposées¹. « Ce n'est pas tant la maîtrise d'un poste ou d'une tâche qui est déterminante, mais la capacité à occuper indifféremment plusieurs postes » (p. 130) : se trouve ainsi redéfinie la conception usuelle de la compétence. Le temps des vacataires, auquel s'intéresse le quatrième chapitre, est dès lors un « temps pré-occupé », parce que le hors-travail est consacré à la recherche fébrile de nouvelles missions et au démarchage des employeurs. L'intermittence supposée par ce régime salarial n'est donc pas synonyme de libération. Il faut ici selon R. Caveng relativiser « la thèse selon laquelle la précarité assumée peut être interprétée comme une tentative de reprendre du temps sur le travail et d'affirmer un temps à soi » (p. 163). Si les vacataires tiennent un discours collectif du désengagement et disent échapper au piège du travail, vantant la liberté procurée par l'absence de lien salarial durable et fixe, il semble bien que les principaux bénéficiaires en soient les employeurs puisque le temps libre est en réalité bien souvent consacré à « planifier sa propre exploitation » (p. 159) et que ce régime de mobilisation de la main-d'œuvre suppose dès lors une « autodiscipline temporelle de tous les instants » (p. 165).

¹ Il est important de préciser que les qualifications des salariés ne sont pas reconnues dans la convention collective : seule leur expérience passée en témoigne, tandis que la valeur qu'elles leur confèrent ne leur est pas attachée. Un vacataire chef d'équipe une semaine peut être simple enquêteur la semaine suivante.

Le travail des vacataires s'assimile ainsi à un « travail-marchandise »² tandis qu'eux-mêmes incarnent donc un « modèle de salarié entrepreneur-stratège de son employabilité et de sa carrière » (p. 13), un « salariat que l'on peut définir comme libéral dans la mesure où la mobilisation et la soumission des agents ne sont pas obtenues par la réduction de la liberté et de l'incertitude, comme dans le modèle fordiste, mais au contraire par leur maximisation. Un salariat qui, par bien des aspects, s'apparente à la situation des travailleurs indépendants, un salariat où les risques du marché sont reportés sur des salariés responsables de leur emploi, où il faut apprendre à entretenir des relations commerciales avec ses employeurs et leurs représentants » (p. 140). Les vacataires sont appelés à « devenir leur propre petite entreprise » (p. 140) tandis que « leur salaire devient en quelque sorte leur chiffre d'affaires » (p. 141).

Le triomphe du marché ?

Le monde des sondages fonctionne donc au moyen de relations salariales extrêmement individualisées et met en place les conditions d'une compétition de tous contre tous. Pour autant, l'un des aspects les plus séduisants de la recherche de Rémy Caveng est de tordre le cou à un certain nombre d'idées préconçues sur le fonctionnement des marchés et l'efficacité de la « main invisible » et de donner à voir ce que l'on pourrait nommer la résistance du social.

En effet, si le marché du travail des vacataires est parfaitement flexible et dépourvu de régulations institutionnelles, cette situation n'est pas optimale et des régulations informelles se mettent en place pour y remédier. Afin de pouvoir compter sur une main-d'œuvre fiable et expérimentée et pour permettre une production fluide, les « cadres de terrain » fidélisent un « noyau dur » d'employés, à qui ils font entrevoir une stabilisation relative en échange de leur allégeance, c'est-à-dire de leur bonne volonté pour « dépanner » et rendre service³. Les vacataires, de leur côté, cherchent à se stabiliser auprès d'un petit nombre d'employeurs privilégiés pour bénéficier d'une certaine sécurité d'emploi⁴, mais se gardent toutefois du piège de la dépendance envers un unique employeur avec lequel ils n'auraient dès lors plus

² Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994, p. 256 (cité par R. Caveng).

³ Ce résultat a également été étayé dans l'intérim du BTP par Nicolas Jounin, et dans les agences états-uniennes de *day labor* par Sébastien Chauvin. Nicolas Jounin, *Chantier interdit au public*, Paris, La Découverte, 2008. Sébastien Chauvin, *Les agences de la précarité*, Paris, Seuil, 2010.

⁴ On observe le même phénomène chez les intermittents du spectacle, eux aussi formellement libres de nouer autant de liens d'emploi avec autant d'employeurs qu'ils le souhaitent. Cf. Olivier Pilmis, « Des employeurs multiples au "noyau dur" d'employeurs : relations de travail et concurrence sur le marché du travail des comédiens », *Sociologie du Travail*, vol. 49, n°3, 2007, p.297-315.

aucune marge de négociation : se vendre, c'est aussi savoir parfois faire jouer la concurrence. Ce faisant, l'analyse du secteur des instituts de sondage subvertit la conception d'un marché du travail opposant par essence des employeurs recherchant une flexibilité maximale de la main-d'œuvre à des salariés en quête de stabilité et de sécurité⁵. De ces régulations informelles résulte ainsi que l'instabilité statutaire liée à l'emploi à la vacation ne va pas nécessairement de pair avec l'instabilité effective de l'emploi : « l'absence de garantie statutaire ne se traduit pas par une insécurité radicale » (p. 247). Aussi le « favoritisme » vient-il au secours du marché et les considérations présidant à la distribution du travail ne sont-elles pas strictement marchandes, anonymes et utilitaires, même si le rapport de force reste déséquilibré en défaveur des vacataires (chapitre 2). Par ailleurs, les vacataires en tant que groupe parviennent, à défaut de réussir à défendre collectivement leur emploi, à défendre dans une certaine mesure leurs conditions de travail. Leur exemple « invite à revenir sur la thématique du délitement des collectifs de travail » (p. 244). En dépit de la précarité de leur condition et de leur mise en concurrence, ils réussissent à se transmettre des savoir-faire et à élaborer des règles collectives, qui permettent en particulier de réguler la production des équipes pour « rendre les situations vivables » (p. 237). Malgré un mode de rémunération au questionnaire poussant à la productivité et à la concurrence, les vacataires s'entendent généralement sur un partage égalitaire des revenus tandis qu'ils usent du freinage pour éviter l'intensification du travail (chapitre 6). En définitive, l'ouvrage de Rémy Caveng fait la démonstration qu'un monde basé sur une rationalité purement économique et utilitaire ne tient pas, et ce à partir du monde des sondages, qui offre pourtant les conditions optimales de sa réalisation.

Le « bidonnage », un « secret de polichinelle »

Cette transmission de savoir-faire et de règles informelles entre les vacataires concerne en particulier les modalités du recueil des opinions. Très rapidement, les nouveaux enquêteurs apprennent des anciens que s'ils veulent tirer une rémunération décente de leur activité et parvenir à réaliser les objectifs de production qu'on leur fixe (donc se maintenir en emploi), ils doivent contrevenir à un certain nombre de règles officielles et « bidonner », en modifiant par exemple l'âge ou les habitudes de consommation des répondants qu'ils recrutent dans la

⁵ On pourra ainsi remarquer que si la flexibilité se présente aujourd'hui comme une revendication patronale, cela n'a pas toujours été le cas : que l'on pense par exemple aux efforts déployés pour fixer une main-d'œuvre ouvrière tout au long du XIXe siècle. Cf. Thierry Pillon et François Vatin, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Octares Éditions, 2003, pp. 368-369.

pour coller en apparence aux quotas permettant la représentativité des échantillons (chapitre 6). Loin d'être ignoré des cadres, le « bidonnage » est selon les termes d'une « chargée de terrain » un « secret de polichinelle » (p. 231), sur lequel est maintenue une « cécité volontaire » (p. 62) et complice tant qu'il reste « intelligent » et discret. Dans un secteur dont les coûts sont composés aux deux tiers par les salaires et frais des vacataires (p. 60) et où le principal moyen de les réduire consiste à intensifier le travail de ces derniers, comment s'étonner des conséquences sur la qualité des sondages, qui représente pourtant « un argument central de vente et de distinction interne [au secteur] » (p. 63) ? Tout aussi inquiétant quant à la fiabilité des données est le développement des études en ligne, dont Rémy Caveng nous apprend que certaines entreprises pionnières n'hésitent pas à les réaliser « en subvertissant la règle du sacro-saint échantillon représentatif » (p. 36). Ce qui se joue actuellement dans le secteur des sondages semble ainsi augurer, plus largement, de « la redéfinition des critères de légitimité et de validité "scientifique" des méthodes employées » (p. 37).

En définitive, l'analyse du fonctionnement du « salariat libéral » à partir du cas des instituts de sondage permet à l'auteur de répondre négativement à la question de sa désirabilité. Parce que ce régime de mobilisation de la main-d'œuvre « pose d'importants problèmes de loyauté et de qualité du travail » et que « peu d'entreprises se satisferaient des niveaux [de qualité] admis dans les sondages » (p. 248). Mais aussi parce qu'il « suppose d'importants efforts de financement collectif » (p. 249). En effet, l'univers des sondages produit un chômage frictionnel permanent et ne tient dès lors que grâce à l'ensemble des cotisants de l'assurance chômage, qui indemnise sous certaines conditions les vacataires inscrits au régime des intermittents, comme d'autres salariés (beaucoup de serveurs par exemple), et qui leur permet de lisser leurs revenus. Et enfin, parce que comme le montre Rémy Caveng dans son cinquième chapitre qui propose une très convaincante typologie des vacataires et une galerie de portraits très finement esquissés, tous les vacataires ne sont pas ajustés à ces conditions d'emploi et cet ajustement dépend de la réunion de conditions bien particulières. Devenir « entrepreneur de soi » n'est pas à la portée de tous et « ce régime de mise au travail (...) ne saurait être viable que pour la fraction d'individus qui, en raison des dispositions acquises au sein de leur milieu d'origine et au cours de leur trajectoire sociale, y serait adaptée » (p. 250).

L'ouvrage de Rémy Caveng offre une démonstration particulièrement bien construite et convaincante, une analyse limpide qui suggère, au-delà des instituts de sondage, des pistes d'étude très intéressantes pour comprendre le fonctionnement de l'ensemble des secteurs d'activité employant exclusivement en CDD d'usage, et, plus généralement, enrichit significativement la réflexion sur la précarité et sur les mutations actuelles du salariat. Traitant parfois les discours des enquêtés sur un mode un peu narquois, usant d'un ton souvent polémique, il révèle néanmoins une volonté constante de ne pas uniformiser l'expérience de la condition de vacataire et en propose des analyses extrêmement subtiles, attentives à ses variations et à la mise au jour de ses déterminants. De même qu'il témoigne d'un souci permanent de ne pas analyser le travail dans les instituts de sondage comme un isolat, manifestant une exigence continue de prise en compte de ce qui se passe dans le travail mais aussi au dehors. On pourra cependant regretter que cette volonté de saisir son objet de manière globale ne mène pas l'auteur à ouvrir la boîte noire des relations concrètes des instituts de sondage avec leurs clients, qui participent à la détermination en amont des conditions de travail et d'emploi des vacataires. Si le secteur est en phase de concentration pour mieux lutter contre la pression des clients sur les prix, s'il bénéficie par ailleurs d'un certain capital symbolique lié à son activité – pourtant mineure – d'étude de l'opinion publique, si enfin il n'est pas aussi concurrentiel que les instituts veulent bien le dire, de quelle marge de manœuvre réelle dispose-t-il en matière de prix, et, par ricochet, en matière de fixation des salaires des vacataires ? L'observation, très riche, reste limitée au « terrain », à ses vacataires et dans une moindre mesure à ses cadres : sont ainsi absents quelques maillons de la chaîne pour appréhender globalement la condition des vacataires. Par ailleurs, la diversité des instituts de sondage, amplement étayée dans le premier chapitre, semble par la suite un peu écrasée : le fonctionnement et les relations de travail qui nous sont rapportés connaissent-ils des variations selon la taille et le positionnement dans le champ de ces sociétés ? De même, si sonder le chaland « sur le trottoir », selon les termes d'une enquêtée, offre des possibilités de jeu non négligeables et permet la construction d'un collectif vacataire, les études en face à face ne constituent apparemment qu'un tiers de l'activité du secteur : qu'en est-il par exemple des régulations collectives dans les études au téléphone, qui fonctionnent sur le modèle des *call center* ? Manquent ainsi peut-être également une explicitation plus détaillée sur l'enquête de terrain menée par l'auteur, les différents lieux et configurations dans lesquels elle s'est déroulée, comme d'ailleurs une évaluation des biais liés à l'échantillon constitué pour le questionnaire qui sert notamment à mettre en place la typologie des vacataires. En dépit de ces réserves, dont certaines tiennent au format de

l'ouvrage, qui ne permet pas de rendre entièrement justice à la richesse du travail de recherche effectué, il faut souligner l'ampleur et la solidité de ce qu'apporte cette analyse à la sociologie de l'emploi et du salariat.

Publié dans laviedesidees.fr, le 18 mai 2011

© **laviedesidees.fr**