



**HAL**  
open science

# Le post-taylorisme est-t-il synonyme d'une disparition de l'acteur ?

Olivier Cousin

► **To cite this version:**

Olivier Cousin. Le post-taylorisme est-t-il synonyme d'une disparition de l'acteur ?. J-P Durand, W. Gasparini (coord.), Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques, Toulouse, Editions Octares, 2007. hal-02092060

**HAL Id: hal-02092060**

**<https://hal.science/hal-02092060v1>**

Submitted on 7 Apr 2019

**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.

Olivier Cousin  
CADIS/CNRS/EHESS  
Université Victor Segalen Bordeaux 2

J-P Durand, W. Gasparini (coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Editions Octares, 2007, pp. 143-153

Le post-taylorisme est-t-il synonyme d'une disparition de l'acteur ?

Depuis plusieurs années maintenant, nous savons que nous sommes sortis de la crise. En effet, sans que l'on en ait véritablement pris conscience, la crise est désormais derrière nous : le capitalisme n'est plus en chute libre, ni menacé, au contraire il est florissant et redevient tout puissant. Nous sommes entrés de plain-pied dans une nouvelle forme de capitalisme que les sciences sociales parviennent de mieux en mieux à cerner et à décrire. Signe parmi bien d'autres du changement, nous parvenons à le nommer, et si les études et les analyses foisonnent et interrogent chacune des aspects particuliers du nouveau capitalisme, des traits communs ressortent faisant de la flexibilité, des réseaux, du juste à temps et de l'innovation quelques uns de ses principaux traits. Ce que l'on appellera par convention, et commodité, le « post-taylorisme » se caractérise par une volonté de rupture, souvent radicale, avec le modèle précédent : le capitalisme issu de la révolution industrielle et surtout sa forme ultime, le capitalisme de l'Etat providence. Le « post-taylorisme » n'est pas le prolongement et la sophistication du modèle précédent, au contraire il se construit d'abord et avant tout par la disqualification de ce qui existait. Si le nouveau capitalisme tente d'ériger de nouvelles valeurs, elles s'imposent en procédant à un dénigrement systématique des valeurs attachées à « l'ancien système » devenues une gêne et une entrave au développement de la compétition économique.

Face à ce changement, la sociologie a, schématiquement, procédé par étapes. C'est tout d'abord l'effondrement des pans entiers de l'ancien modèle qui retient l'attention, d'où le thème dominant de la crise durant ces vingt dernières années. La sociologie étudie les causes et les effets immédiats de la crise, comme la pauvreté, l'exclusion, ou le chômage, mais aussi les conséquences indirectes et plus lointaines mais néanmoins concomitantes comme la montée du racisme, les multiples formes de la délinquance et de la violence... Sans préjuger d'une quelconque unité intellectuelle, théorique ou méthodologique, l'ensemble de la production de ces travaux que l'on regroupe ici, et de manière abusive, sous le thème de la

crise se caractérise par l'idée de la disparition des acteurs et de l'action. L'acteur est emporté par la crise, il ne peut lui résister et lorsqu'il émerge c'est principalement sous un visage négatif et sombre : en délinquant, en raciste, en pauvre. L'effondrement du système a eu largement raison de l'acteur social. Une deuxième étape va prendre acte de la mutation en s'intéressant principalement à comprendre et à décrire le nouveau modèle se mettant en place, dont la globalisation va devenir le symbole. Malgré la diversité des lectures et des interprétations, les analyses du « post-taylorisme » pointent là aussi majoritairement une disparition de l'acteur qui semble amoindri au mieux, ou anéanti au pire, par les nouvelles formes d'organisation du travail. Face au nouveau capitalisme, il n'existerait plus de formes d'actions et encore moins de mouvements sociaux capables de l'infléchir. L'acteur est emporté par une lame de fond et ne peut que tenter de s'adapter et d'épouser les valeurs du nouveau modèle productif. Or, il semble nécessaire d'interroger cette lecture, non pas en minimisant la nature et les effets du post-taylorisme mais en questionnant les attentes des sciences sociales, et de la sociologie en particulier, à l'égard de la notion d'acteur et d'action sociale.

### 1. Le mouvement ouvrier comme forme pure de l'action

Le Taylorisme, en tant qu'emblème du modèle productif dominant dans les sociétés industrielles jusqu'à la fin des années 1970, est inexorablement lié à la figure du mouvement ouvrier. L'un étant étroitement associé et dépendant de l'autre. En effet, le Taylorisme comporte deux faces. Du point de vue de l'organisation du travail, il se caractérise par une division du travail poussée à l'extrême, et par la mise sous tutelle de l'ouvrier professionnel afin d'étouffer toute autonomie et de lutter contre la dépendance à l'égard des ouvriers de métier, maîtres de l'organisation du marché du travail. Le Taylorisme, dont le travail à la chaîne puis l'automation deviendront le symbole, se présente donc d'abord comme la tentative de casser la classe ouvrière, par la disparition de l'ouvrier de métier, et par un désir de rationalisation du travail à travers la coupure entre conception et réalisation. L'emprise du chronomètre, comme symbole de la main mise des bureaux des études, devient un instrument politique de la domination sur le travail <sup>1</sup>. Le Taylorisme n'est donc pas seulement un moyen d'accroître la production, de sortir d'une économie de pénurie pour entrer dans l'ère de la consommation de masse, il est surtout la marque d'une dissociation irrémédiable entre le travailleur et sa tâche. Il dépossède à jamais le travailleur de son travail, rendant ce dernier parfaitement hétéronome <sup>2</sup>. Loin d'être un facteur de réalisation de soi, il y a au contraire avec l'extension du Taylorisme une « dé spiritualisation du travail » qui détruit le travail en tant que tel, mais aussi et surtout les individus qui s'y soumettent. Le machinisme estime ainsi G. Friedmann, apparaît alors comme un problème pour la civilisation, puisque loin de libérer les

---

1. Coriat C., *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgeois Editeur, 1979.

2. Gorz A., *Métamorphoses du travail*, Paris, Galilée, 1998.

individus il les enferme et les aliène<sup>3</sup>. Pis, le travail en devenant le support des identités individuelles et collectives, et en étant désormais l'unique source de richesse des nations, s'impose comme l'activité centrale, sinon unique, des individus tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, ce qui entraîne toutes les sociétés industrielles dans une impasse comme l'écrit H. Arendt : « ce que nous avons devant nous c'est la perspective d'une société de travailleurs sans travail, c'est-à-dire privé de la seule activité qui leur reste. On ne peut rien imaginer de pire »<sup>4</sup>. Défendre le travail c'est finalement défendre la subordination des individus aux diktats de l'économie, souhaiter en sortir c'est se condamner à n'être plus rien<sup>5</sup>.

Et pourtant, c'est cette forme de travail réduisant l'activité à l'exécution de simples gestes qui sera aussi le théâtre d'une des formes majeures de l'action sociale. Le Taylorisme est inséparable de l'idée d'un acteur social qui y résiste autant qu'il s'y oppose et ne cesse de le remodeler. Cet acteur prendra au moins deux grandes orientations qui, dans les faits, sont incarnés par les mêmes personnes. La première prend la figure d'un acteur stratégique, détenteur de ressources et qui n'est, à ce titre, jamais parfaitement déterminé par la situation. L'acteur stratégique est moins soumis à des logiques du système qu'il n'est capable d'opérer des choix, d'interpréter le contexte d'action dans lequel il agit et de s'aménager des espaces d'autonomie<sup>6</sup>. Disposant de ressources particulières, conquises sur la base de son savoir, de son expérience, ou de sa place dans la division du travail, il bénéficie ainsi de marge de manœuvres et de capacité d'actions. Placé dans le cadre d'un jeu d'interactions permanentes au sein de l'organisation du travail, il jouit d'un pouvoir tenant à sa capacité de négociation lui permettant de s'aménager des zones d'incertitude qui deviennent autant d'espace d'actions<sup>7</sup>. C'est dans cette optique, sans nécessairement que les recherches se réclament directement de l'analyse stratégique, que des nombreux travaux en sociologie, en ergonomie ou en psychologie du travail ont montré l'écart inévitable entre le travail prescrit et le travail réel. Le travail ne se résume jamais au modèle idéal tel qu'il est pensé, élaboré et construit dans les bureaux d'études, puis imposé à la chaîne de production de biens ou de services. Au contraire, les acteurs ne cessent de s'y prendre autrement, de contourner la règle, de l'aménager, de la transgresser. Plus encore, sans cette déviance à l'égard de la prescription, le travail n'en resterait qu'au stade théorique et la production ne verrait qu'aléatoirement le jour. « Le travail, écrit Ph. Davezies, c'est l'activité déployée par les hommes et par les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donnée par l'organisation prescrite du travail. »<sup>8</sup> Les ressources à la disposition des acteurs ne leur permettent pas seulement d'aménager des espaces d'autonomie à l'égard de la tâche à effectuer, elles offrent aussi aux acteurs, dans le

---

3. Friedman G., *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard, 1963.

4. Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961.

5. D. Méda, 1995, *Le travail une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.

6. March J -G., Simon H -A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1991.

7. Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

8. Davezie Ph., « Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail », cité par Clot Y., *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte, 1998, p 255.

cadre d'action collective, la possibilité de jouer avec les règles et de les reconfigurer. C'est là encore une autre image du Taylorisme qui s'impose puisqu'il est autant le produit d'un ordre imposé par le haut que le résultat d'un ordre négocié et mouvant, sans cesse interprété et manipulé par les acteurs<sup>9</sup>. Le Taylorisme est donc un espace de régulation donnant lieu à des compromis, bien plus qu'une machine ayant réussi à canaliser et soumettre toutes formes d'autonomie.

L'autre figure de l'acteur s'incarne dans le mouvement ouvrier. L'acteur prend ici une autre dimension et porte la contradiction à un niveau plus général. Si le Taylorisme est la tentative d'étouffer l'autonomie ouvrière en mettant sous le boisseau les ouvriers de métier et en les écartant au profit des ouvriers spécialisés, le Taylorisme est aussi l'histoire des luttes ouvrières qui débordent de l'atelier pour conquérir l'espace politique et social<sup>10</sup>. Le Taylorisme est indissociable des luttes politiques portées par les partis communistes Européens, en particulier, qui se singularisent par une adhésion au progrès et au machinisme mais en refusent la confiscation par une petite poignée de possédants. L'acteur du Taylorisme apparaît à bien des égards être bien plus incarné par l'ouvrier, syndiqué et membre ou sympathisant du parti communiste, que par le capitaliste qui pourtant détient les moyens de production. Le mouvement ouvrier est d'autant plus puissant et important qu'il apparaît comme le mouvement social, c'est-à-dire comme l'acteur porteur d'historicité et comme le seul capable de porter la contradiction aux orientations définies par la classe possédante et dominante. Il sort alors du cadre du travail et inonde la société dans son ensemble transposant les rapports de classe et de domination au sein de la ville, de la culture, de l'éducation ou de la famille. Le mouvement ouvrier n'est pas, en ce sens, un mouvement défendant des intérêts particuliers, fusse ceux du plus grand nombre, mais un mouvement social au sens où il prétend remodeler la société et son organisation bien au-delà du partage de la richesse. Il a été au cœur des enjeux, des combats et des luttes tout au long de ce qu'on a appelé la société industrielle, marquant par là la place du travail au sein des sociétés contemporaines<sup>11</sup>. Si dans les rapports de force, le poids des deux acteurs en présence, ouvriers et patronat, est profondément inégal et au profit des seconds, dans l'imaginaire collectif, c'est le mouvement ouvrier qui a modelé la société industrielle par son refus de s'y soumettre.

Enfin, et dans un registre plus modeste, mais éminemment politique et stratégique, l'acteur du Taylorisme se singularise par sa capacité de résistance, voire de nuisance. Il ne se contente pas de se préserver des zones d'incertitude, il affronte frontalement et clandestinement l'organisation du travail par son refus de jouer le jeu, par des actions de sabotage lui permettant de reconquérir des marges d'autonomie là où elles lui ont été *a priori* confisquées. Ces modes d'actions sont le plus souvent modestes et ne parviennent que marginalement à infléchir l'organisation du travail, néanmoins elles soulignent à quel point le

---

9. Reynaud J -D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1997.

10. Touraine A., *La conscience ouvrière*, Paris, Le Seuil, 1966.

11. Touraine A., Wieviorka M., Dubet F., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.

travail s'inscrit dans un contexte conflictuel dans lequel aucune situation n'est jamais stable et définitive. Les recherches abondent de récits montrant en particulier que les acteurs n'abdiquent pas, qu'ils peuvent faire semblant, qu'ils restent aux aguets et gardent une capacité de nuisance qui est toujours un moyen soit de refuser les cadences et les conditions de travail, soit de signifier que rien ne peut se faire sans eux<sup>12</sup>. L'intérêt de ces logiques d'actions, parfois inavouables, est de souligner que l'action est autant individuelle que collective et qu'elle prend des allures les plus diverses. La noblesse de l'action stratégique ou de l'action politique portée par le mouvement social ne doit pas occulter la part plus souterraine qui constitue le quotidien, où les acteurs résistent sans le dire ou le faire savoir, font parfois semblant, détournent le travail à d'autres fins et finalement font bien d'autres choses que leur travail.

## 2. Le post-taylorisme et la disparition de l'acteur

En miroir, le post-taylorisme apparaît comme le modèle inversé du précédent. En grossissant le trait, on peut dire que tout ce que valorisait l'ancien modèle est désormais banni et inversement. Comme l'analysent L. Boltanski et E. Chiapello, le nouveau capitalisme prend le contre pied du Taylorisme. Alors que le premier tentait de réduire au minimum l'autonomie dans le travail et les marges d'actions des salariés, le post-taylorisme au contraire vante et valorise l'autonomie, l'initiative, la liberté et l'expression de la singularité<sup>13</sup>. Le Taylorisme est rejeté du fait de son excès de rigidité et de planification, le post-taylorisme privilégie un mode d'organisation plus souple où les réseaux se substituent aux relations hiérarchiques et pyramidales. L'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé, mais des interactions entre les membres des réseaux qui par leur engagement et la mobilisation de leurs compétences et de leurs savoirs innovent<sup>14</sup>. L'individu qui était nié et interchangeable dans l'organisation taylorienne revient au contraire au centre du dispositif et c'est autant sa personnalité que ses compétences techniques qui sont mobilisées. L'autonomie est réhabilitée et exaltée, « elle est puissance d'action »<sup>15</sup>, desserrant dans bien des domaines la contrainte. Le post-taylorisme s'appuie sur cette nouvelle donne parce que la logique même de son organisation est chamboulée. Les salariés doivent moins appliquer des schémas et se conformer à des modèles prescrits qu'ils ne doivent faire face aux aléas. L'enjeu est d'assurer la continuité du flux, de garantir la fluidité de la production des biens et des services dans une économie de la continuité. Adossée à un impératif de qualité totale et de réduction à la quantité minimale des stocks, la chaîne ne doit pas et ne peut pas s'arrêter. Les salariés, à tous

---

12. Bernoux Ph., Motthe D., Saglio J., *Trois ateliers d'OS*, Paris, Editions Ouvrières, 1973 ; Dubois P., *Le sabotage*, Paris, Calmann-Lévy, 1978 ; Roy D., *Un sociologue à l'usine*, Textes présentés par J-P. Briand, J-M. Chapoulié, Paris, La Découverte, 2006.

13. Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

14. Castells M., *La société en réseau*, Paris, Fayard, 1998.

15. Veltz P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

les bouts de la chaîne, doivent donc assurer la continuité du flux et pour cela maintenir un haut niveau de coopération entre les différents paliers. Dans cette optique, c'est moins une planification du travail qui organise l'activité et rythme ses cadences que le flux lui-même car le pilotage se réalise par l'aval<sup>16</sup>. C'est pourquoi la maîtrise de l'événement, l'anticipation sur les aléas et la coopération entre les membres du réseau apparaissent comme la clé de l'efficacité du système. En devenant plus autonomes, les acteurs deviennent aussi plus responsables. Le Taylorisme dépossédait les salariés de leur savoirs et de leurs compétences, le post-taylorisme prétend le leur redonner et plus encore fait appel à leur créativité et à leur initiative.

Or, en dépit d'un assouplissement des modes d'organisation du travail et d'une revalorisation de la place des salariés dans l'entreprise, le post-taylorisme ne voit émerger aucun acteur. Bien au contraire, celui-ci disparaît et paraît ne plus avoir aucune emprise sur son environnement de travail, il n'existe qu'en demi-teinte comme acteur individuel et plus du tout comme acteur collectif. Tout se passe comme si le post-taylorisme avait aussi emporté avec lui toutes formes d'action collective. Les acteurs sont en réalité pris par une double contrainte. D'une part, parce que le post-taylorisme en s'érigeant contre la rigidité du Taylorisme a emporté avec lui toutes les garanties et place désormais la quasi-totalité des salariés dans une forme plus ou moins grande de précarité. La rupture avec « le compromis fordien » fait perdre à bon nombre de salariés leurs supports et leurs repères. En érigeant comme principe la souplesse et la flexibilité, ce ne sont pas seulement la polyvalence et la polycompétence qui sont exigées, c'est principalement la menace du chômage plus ou moins durable selon les régions qui plane. La flexibilité oblige les salariés à une remise en cause permanente, brandissant l'idée d'obsolescence, au point selon R. Sennett que la mobilité devient une obsession. « La stabilité, écrit-il, passe pour un état de mort vivant... La destination importe moins que le départ en soi »<sup>17</sup>. Tout ce que valorisait le Taylorisme et que les luttes sociales avaient permis de consolider est ici battu en brèche puisque les salariés ne sont plus dans une situation d'accumulation d'un capital, essentiellement construit sur l'expérience et l'ancienneté, mais uniquement dans une situation de gestion de leur employabilité. Ils luttent moins, pour la très grande majorité d'entre eux, pour gravir des échelons, que pour se maintenir à leur place et ne pas tomber. Dans ce contexte, si indéniablement les salariés bénéficient de marges de manœuvre et d'autonomie dans l'exercice de leur travail, cette opportunité est très largement plombée par la peur de perdre son emploi et/ou de ne pas être à la hauteur. Les moindres contraintes dans le cadre du travail ne compensent pas les angoisses générées par la menace de la disqualification et de l'exclusion. L'acteur n'a donc guère d'espace, il peut que chercher à se protéger, voire à se faire le plus discret possible, ou au contraire à être conquérant afin d'assurer son employabilité. L'action collective est elle rendue improbable du fait de l'éclatement même

---

16. Durand J -P., *La chaîne invisible*, Paris, Le Seuil, 2004.

17. Sennett R., *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel, 2000, p 121.

des unités de production et de service, des horaires variables et du principe même de la flexibilité qui devient ici une entrave à toute forme de construction de solidarité et d'attachement.

D'autre part, parce que l'autonomie et le desserrement des contraintes s'apparentent à un leurre et relèvent bien plus d'une ruse de l'idéologie managériale que de l'expérience des acteurs. L'autonomie prend des allures d'une implication contrainte car les salariés n'ont pas le choix et ne peuvent n'y échapper. Ils sont pris dans une spirale, celle des réseaux et de la production à flux tendu dans laquelle on exige d'eux qu'ils soient toujours plus disponibles, plus performants, plus entreprenants. Le post-taylorisme ne mobilise plus uniquement des savoirs et des compétences mais la personnalité et la subjectivité des salariés en leur demandant de se dépasser, de relever des défis, d'atteindre l'excellence contre la promesse d'une réalisation de soi. Le post-taylorisme parvient en effet, en se présentant comme un espace libéré de tout carcan, à s'imposer comme le lieu de réalisation de soi, là où tout est possible et dont le seul mérite en revient à l'individu lui-même. Il substitue en cela la logique du gagnant/gagnant au principe du donnant/donnant. Face à cette promesse, l'individu n'est plus exploité, bien au contraire il travaille d'abord à son propre enrichissement, narcissique, professionnel et social. Le désir de réussir est le moteur de l'action, que l'entreprise flatte par l'injonction au dépassement de soi et à la nécessité d'éprouver de la passion. Ce faisant, l'acteur s'asservit et ce qui paraissait être un assouplissement de la contrainte revient à une nouvelle forme d'aliénation puisque c'est moins l'organisation qui impose son rythme et ses exigences à travers la mobilisation de la créativité et l'engagement dans le travail, que les salariés eux mêmes qui se font prendre aux pièges en pensant travailler pour eux mêmes. L'exaltation de la subjectivité, de la réussite, de la performance et de la prise de risque revient à une forme d'auto aliénation. Il y a, écrit V. de Gaulejac, « une aliénation puissance deux, puisque c'est le sujet lui même qui en devient le principal moteur »<sup>18</sup>. L'échec n'est plus imputable à un système, à une organisation, mais au sujet lui-même, à sa propre incapacité, à ses pannes et ses fatigues, quand il n'est plus à la hauteur, quand il ne parvient plus à se dépasser ou plus simplement à se maintenir dans la compétition<sup>19</sup>. Là encore, l'acteur n'a plus sa place. Il est soit aveugle en participant tête baissée à cette course qui le grandit autant qu'elle le ruine psychiquement et physiquement. Il en redemande plus qu'il ne se fait critique. Il est soit marginalisé et isolé, tant cette quête de réussite et de performance est dominante dans la définition de l'individu contemporain, et parce qu'il ne peut guère s'appuyer sur les relais classiques, comme les syndicats qui défendent le travail et l'emploi et se révèlent peu critiques à l'égard de ces nouvelles formes.

---

18. Gaulejac (de) V., *La société malade de sa gestion*, Paris, Le Seuil, 2005.

19. Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991 ; *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 1998.

### 3. Un monde sans acteurs ?

Ce n'est donc pas le moindre des paradoxes que de constater la quasi disparition des acteurs dans le champ du travail quand par ailleurs l'individu de la deuxième modernité est très largement défini par sa capacité de réflexivité. Sans remettre en cause les observations succinctement décrites plus haut, il est néanmoins possible de s'interroger en guise de conclusion sur l'absence de la figure de l'acteur. Une des hypothèses, à explorer et à approfondir, consiste à se demander si nous ne sommes pas prisonnier du modèle précédent ce qui nous conduirait à ne pas accorder suffisamment de place aux logiques d'actions présentes. Dit autrement, la figure de l'acteur, très largement incarné par le mouvement ouvrier, lui même défini comme un mouvement social, rend pratiquement dérisoire toutes formes d'actions sociales qui s'en écartent. Incontestablement cette figure n'est plus présente<sup>20</sup>. Elle s'est marginalisée avec la crise puis la mutation du capitalisme, accompagnant son déclin mais ne parvenant pas à se donner une autre forme quand le post-taylorisme, lui, faisait renaître le capitalisme. Partout, dans les pays occidentaux, le syndicalisme est affaibli et se replie bien souvent sur la fonction publique, et les partis communistes ne mobilisent plus qu'une frange des classes populaires et ne jouent plus de rôle moteur au sein de la gauche.

Pour autant, la logique même du mouvement social n'a pas disparu, elle s'est seulement déplacée sur d'autres champs. Si le travail demeure une donnée centrale pour les individus, leur assurant leur identité, leurs supports et dans bien des cas leur permettant d'accéder à la citoyenneté, il n'est plus au cœur des enjeux des sociétés post-modernes. Les questions de genre, d'ethnicité, d'environnement, d'identité, de migration sont aujourd'hui, et depuis plus de vingt ans, au centre des débats, là où s'expriment et s'affrontent les rapports sociaux et où émergent les acteurs sociaux. Le travail n'en est plus le moteur et n'a plus le monopole de la définition des sociétés. Néanmoins, tous ses sujets le traversent et le concernent, il n'en est donc jamais exclus, comme le montre les problèmes liés à la question de la discrimination des femmes et des minorités. Ces deux thèmes occupent largement les débats publics, sont l'enjeu de conflits complexes mettant aux prises différents acteurs et différentes institutions. Le travail est une des scènes où sont débattues ces problèmes et bien souvent un des premiers lieux où des engagements sont pris, comme c'est le cas par exemple avec les lois de 1983 et de 2001 sur l'égalité professionnelle obligeant les entreprises à remédier aux inégalités de traitement entre les hommes et les femmes. Ou, dans un autre registre, comme c'est le cas avec le débat sur l'instauration d'un CV anonyme afin de lutter contre la discrimination ethnique à l'embauche. Dans les deux cas, des acteurs émergent et parviennent à se faire entendre. Certes ces mouvements peuvent paraître périphériques au regard des questions touchant à l'organisation du travail et au partage de la richesse, mais ils touchent néanmoins directement le travail en interrogeant les conditions d'accès à l'emploi et

---

<sup>20</sup> Herault B., Lapeyronnie D., « Le statut et l'identité. Les conflits sociaux et la protestation collective », in Galland O., Lemel Y. (éd), *La Nouvelle société française*, Paris, A. Colin, 1998.

les critères de rémunérations. Conclure à la disparition de toutes formes d'actions et d'une toute puissance du nouveau capitalisme au prétexte de la quasi disparition de ses « opposants traditionnels » est donc en partie abusif, d'autant plus que le travail occupe une place de premier plan dans le champ des nouveaux mouvements sociaux. En revanche, le travail ne constitue plus une catégorie autonome, à part et surtout au dessus des autres questions sociales. Ainsi, à la période du Taylorisme, le travail irradiait la société, aujourd'hui il en est principalement un sous ensemble traversé de part en part par des conflits dont il n'est plus l'élément moteur.

Dans un autre registre, l'évocation de nouvelles formes d'aliénation, par définition, dénie aux salariés toutes formes d'actions. L'acteur est emporté par des règles qui l'aveuglent, au mieux, et l'épuisent au pire. Il est donc passif, amorphe et souvent cynique. Or, les enquêtes comme les témoignages incitent à modérer cette première approche. Certes les formes de contestation, de refus, de manifestation restent discrètes et souvent confinées à l'intérieur de l'entreprise voire d'une unité ou d'un service. Elles ne constituent pas en elles même une menace pour l'organisation du travail et ne trouvent que très exceptionnellement des relais pour passer à un niveau plus conflictuel. Pour autant elles ne sont pas insignifiantes pour les individus qui, sans nécessairement en prendre conscience, agissent en acteur ne serait-ce que parce ce qu'ils ne se conforment qu'exceptionnellement aux normes qui leur sont imposées. A l'image des travaux classiques sur le sabotage et les divers formes de freinage dans l'industrie, les salariés résistent, détournent le travail, trichent... Les commerciaux en offrent un bon exemple, ils savent masquer une partie des résultats obtenus ou différer la signature d'un contrat afin de les affecter au prochain bilan comptable. Ces stratégies leur permettent de capitaliser pour assurer leur avenir et surtout de mettre un frein à la hausse continue des exigences en matière de performance <sup>21</sup>.

Les acteurs savent aussi anticiper les demandes, tordrent les règles implicites à leur avantage, comme le montre par exemple D. Courpasson à propos du management par projet où, compte tenu de l'incertitude de la situation, les acteurs prennent moins des initiatives qu'ils font preuve de conformisme <sup>22</sup>. Ce faisant, ils vont à l'encontre de la logique dans laquelle ils s'insèrent. De leur côté L. Boltanski et E. Chiapello suggèrent que l'incitation à assurer son employabilité se retourne contre l'organisation, puisque finalement les salariés en viennent à travailler pour eux même, à se comporter comme des mercenaires faisant preuve d'aucune marque de fidélité. Dans ces deux cas, les salariés exploitent les contradictions du système. Un autre exemple peut être donné concernant les pratiques d'évaluation. Alors que les entreprises cherchent à valoriser la performances et à ne récompenser que le mérite, dans la pratique un système hybride domine. Système qui est autant dû aux incohérences de l'organisation du travail qu'à la résistance des acteurs. En effet, les systèmes de récompense reposent bien souvent sur des logiques de quotas, ce qui conduit inévitablement à ce que le

---

21. Cousin O., *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004.

22. Courpasson D., 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.

nombre de méritants est toujours supérieur au nombre de lauréats potentiels. Très rapidement un principe de file d'attente se met en place déconnectant inévitablement l'attribution des augmentations et des promotions et l'évaluation de la performance. Les encadrants en viennent donc à réintroduire l'ancienneté, mais dans une logique de file d'attente : la récompense est attribuée à tour de rôle. Cette solution offre par ailleurs un bon moyen pour les encadrants de résoudre l'épineuse question de l'évaluation de la performance qui, elle, relève d'une opération impossible. Cette logique modifie aussi l'injonction à la mobilité puisque chacun sait bien que toute affectation dans un nouveau service conduit le nouvel arrivant à se placer en bout de queue. Ainsi, ces pratiques, résultant de la combinaison d'action de la part des acteurs et des logiques propres au système, permettent aux acteurs de se protéger des effets du système, l'infléchissent sournoisement et surtout finissent par le rendre relativement prédictible alors même que les règles de l'évaluation sont particulièrement opaques <sup>23</sup>.

Ce que ces exemples révèlent c'est la nature du statut à leur accorder. Doit-on les traiter comme des pis aller, comme des épiphénomènes faisant parti du quotidien, comme le propose R Sennett quand il écrit « la résistance aux institutions est bien plus susceptible de produire du cynisme ou du fatalisme, deux attitudes qui émoussent la volonté d'agir » <sup>24</sup>. Ou doit-on y prêter une plus grande attention ? Certes, ces formes d'action n'ont pas le « panache » des actions collectives portées par des acteurs clairement identifiés, cependant elles soulignent les multiples formes de résistance au travail et à son organisation. Loin d'être amorphes et simplement soumis, les acteurs rivalisent de « trucs » et d'astuces, ils font preuve d'initiatives <sup>25</sup>. La portée subjective de ces formes d'actions est importante, puisqu'elles échappent à l'organisation du travail et parce qu'elles rappellent aux acteurs comme à l'entreprise que sans elles la machine se grippe. Les acteurs ne parviennent donc pas à s'opposer frontalement, à faire plier l'organisation du travail, pour autant ils ne s'y résignent pas. La référence au modèle précédent constitue peut-être pour les sciences sociales un handicap tant l'image de l'acteur social, dans le cadre du travail, est lié à la figure du militant et occulte ainsi les formes d'actions plus modestes mais non moins réelles.

Enfin, le retrait est aussi un autre aspect de l'action <sup>26</sup>. Ce mode est ambiguë puisqu'il est à la fois une forme de désinvestissement ou de manifestation par défaut, et un moyen de se protéger et de se mettre à l'abri. Actions modestes et discrètes, elles n'en marquent pas moins une capacité des acteurs à résister et à lutter contre les logiques du système qui au contraire l'exposent <sup>27</sup>. Mais le retrait rappelle aussi que le post-taylorisme n'a pas totalement balayé

---

23. Cet exemple est tiré d'une recherche sur le travail des cadres, O. Cousin, *Les arrangements des cadres au travail*, (à paraître).

24. Sennett R., « Récits au temps de la précarité », communication au colloque Les sciences sociales en mutations, 3-6 mai 2006, Paris.

25. Dodier N., *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié, 1995.

26. Hirschman A. O., *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995.

27. Martuccelli D., *Dominations ordinaires*, Paris, Balland, 2000.

toutes formes de protections collectives et individuelles. Les règles, le droit, les conventions collectives demeurent et les acteurs savent les utiliser à leurs propres fins, comme ils commencent dans certaines situations à invoquer un droit d'alerte (Whistleblower Protection Act)<sup>28</sup> leur permettant de se retirer ou de manifester leur désapprobation sans encourir de sanctions. Si ces modes d'action paraissent souvent de faibles portées, d'autant plus qu'elles ne peuvent être que discrètes, elles soulignent encore une fois le jeu complexe entre la logique du système et la logique des acteurs, ces derniers ne sont jamais totalement déterminés par leur contexte. Un dernier exemple permet d'en prendre la mesure et de souligner toute la complexité de ces formes d'action. Dans un service études et formation un cadre est sommé par la direction des ressources humaines d'évaluer une proposition lancée par le PDG. Ce cadre estime que la solution envisagée n'est pas viable, il en fait part oralement au commanditaire de l'étude. Celui-ci l'oblige à se mettre au travail et à élaborer différents scénarios. Ce que ce cadre n'est pas parvenu à faire oralement, il le réussira par la remise d'une note, montrant l'impossibilité de mettre en œuvre ce que le PDG souhaité. S'il s'est senti désavoué et infantilisé dans un premier temps, ne parvenant pas à se faire entendre, il a pu imposer son expertise dans un deuxième temps, faire valoir ses compétences et résister ainsi à une demande qui, parce qu'elle émanait du PDG, n'était guère discutable<sup>29</sup>.

Enfin, après avoir pris la mesure du changement et de l'installation durable dans un nouvel âge du capitalisme, l'attention des sciences sociales s'est portée en priorité sur sa nature, ses logiques propres, son discours et ses ambivalences. L'absence d'acteurs apparents découle principalement de cette approche. Pour parvenir véritablement à les saisir, à comprendre les logiques d'action qui peuvent se développer, il est nécessaire de se tourner résolument vers la conduite des acteurs, comme la sociologie du travail l'a fait en s'inscrivant dans le cadre d'une sociologie de l'action donnant la priorité aux rapports sociaux et à la conflictualité, tout en prenant garde contre la tentation de regarder le présent à l'aune de son passé. Il ne s'agit pas d'en appeler à un retour des acteurs, mais plus simplement de comprendre véritablement et dans toutes les dimensions du travail quelle sorte d'acteur se dessine. Par ailleurs, conclure probablement à une modestie de l'action ne signifie pas qu'elle soit inexistante et sans portée. Après tout, le mouvement ouvrier n'est pas parvenu à ébranler fondamentalement le système capitaliste, est-ce pour cela qu'il n'a été qu'un épiphénomène ?

---

28. Didier C., « Code de déontologie et droit d'opposition », in Karvar A., Rouban L., (dir), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte, 2004.

29. Exemple extrait d'une recherche sur le travail des cadres, O. Cousin, *op. cit.*