HAL
open science

Résister au nom du travail

Olivier Cousin

To cite this version:

Olivier Cousin. Résister au nom du travail. Jean-Yves Causer, Jean-Pierre Durand et William Gasparini (dir.). Les identités au travail. Analyses et controverses, Octarès, 2009, Le Travail en débats. Série Colloques & congrès, 978-2-915346-70-1. hal-02092062

HAL Id: hal-02092062

https://hal.science/hal-02092062v1

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.

COUSIN OLIVIER
CADIS/CNRS/EHESS/
Université Victor Segalen bordeaux2

J-Y Causer, J-P Durand, W Gasparini, *Les identités au travail. Analyses et controverses*, Toulouse, Ed. Octarès, 2009

Résister au nom du travail

L'extension du fordisme, tout au long du XXè siècle, a conduit à la disparition d'une identité de métier, le post-fordisme semble lui entraîner la disparition des identités collectives de travail. Un des traits de cette perte d'identité se manifeste par la faiblesse des modes de contestation et de résistance au travail. Les salariés paraissent de plus en plus isolés face à leur machine ou à leurs clients et de plus en plus contraints dans l'exercice de leur activité avec le management par les objectifs qui les poussent dans une compétition individuelle afin d'accéder à l'excellence[1]. Ainsi, alors même que le travail devient plus exigeant, voire plus oppressant, il ne s'impose plus comme le théâtre de l'action collective. Les salariés semblent être atones, absorbés par leur travail et surtout guidés par la peur de perdre leur emploi ou toutes perspectives d'évolution et d'avancement. Pis, ils sont sous le joug d'une nouvelle forme d'aliénation qui, par le biais de la rhétorique managériale avec les injonctions à prendre des initiatives et à s'engager, les conduit à être les auteurs de leur propres embrigadement.

Existe-t-il, malgré tout, des formes de résistance, voire d'opposition, et quel statut peut-on leur donner, quand leurs portées paraissent très circonscrites et ne parviennent guère à ébranler le modèle productif ? Pour en rendre compte, il faut partir du travail, au sens de l'activité à accomplir, et le prendre comme un des élément majeur de l'identité des salariés. L'hypothèse avancée ici est que c'est moins au nom d'une identité collective, ou d'un métier, que les acteurs entrent en résistance, qu'au nom de leur travail et du sens qu'ils lui donnent. Ce qui procure à ces formes d'action une certaine ambiguïté et une relative modestie, car l'action vise moins à contester un mode d'organisation qu'à préserver un espace de travail, d'une part, et parce que l'adversaire reste très largement indéfini, d'autre part. Sur la base d'une recherche menée dans une grande entreprise du secteur de la métallurgie et centrée principalement sur une approche du travail des cadres, il est possible d'esquisser quelques éléments de réponses en dissociant principalement quatre types d'action. Chacune d'entre

1. Pour ne citer que les analyses les plus récentes, Boltanski, E. Chiapello (1999) ; Y. Clot (1998) ; C. Dejours (1998) ; J P. Durand (2004) ; V. de Gaulejac (2005) ; R. Sennett (2000).

elles sera brièvement exposée et illustrée à partir de la présentation de quelques cas, en essayant à chaque fois d'interroger leur nature.

FACE AUX INCOHERENCES

L'étude et l'observation de situation de travail dans une grande entreprise –près de 10 000 salariés, dont 22 % de cadres et 41 % de techniciens– nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : ce sont moins les salariés qui se mobilisent contre l'organisation du travail que cette dernière qui, par les incohérences qu'elle génère, ouvre des brèches fournissant le terreau à l'opposition des acteurs. Dit autrement, les salariés peuvent apparaître à bien des égards atones parce qu'ils adhèrent, en théorie, aux grands principes et aux grandes lignes que l'organisation du travail leur présente. Comme le montre, par exemple, les enquêtes sur les modes de rétribution (APEC, 2001 ; CFDT,2002 ; Karvar et Rouban, 2004), les cadres sont plutôt favorables à l'individualisation de leur rémunération et plébiscite la récompense au mérite. Cependant, comme ce système ne parvient pas à répondre aux attentes qu'il suscite, il voit s'élever contre lui les acteurs. Plus généralement donc, il n'y a pas de contestation majeure et manifeste du modèle productif, en revanche puisque la réalité est en écart constant avec les principes consignés dans les manuels et les discours, les salariés éprouvent de fortes insatisfactions et développent ainsi des stratégies multiples leur permettant de manifester leur opposition. Ainsi, pour parvenir à saisir les différentes modalités de résistance et pour en comprendre leur nature, il est au préalable nécessaire de prendre la mesure des incohérences de l'entreprise. Incohérences qui ne sont pas dues à des vices de formes, mais qui tiennent principalement à l'incompatibilité des différentes logiques traversant une entreprise. L'entreprise est prise dans une sorte de mouvement brownien permanent, une agitation la conduisant à lancer perpétuellement des projets ou des réformes. Inévitablement ceux-ci se superposent parfois, et se télescopent le plus souvent. L'entreprise s'affiche comme cohérente, lisse et rationnelle, s'appuyant en cela sur un discours managérial parfaitement rodé, alors qu'en réalité, elle est chaotique et incertaine. Les salariés vivent et ressentent cette situation, dont ils pâtissent mais dont ils profitent aussi.

L'incohérence organisationnelle oblige les acteurs à un travail d'adaptation et d'interprétation permanent. Malgré le management par les objectifs et l'obligation de résultats, deux contraintes réelles, le travail des cadres restent peu prescrit en ce sens où il nécessite un travail de traduction. Leur activité consiste à construire leur propre travail puisqu'ils gèrent une organisation floue et opaque bien plus qu'ils ne résolvent des problèmes techniques. C'est ce travail d'accommodation (Barrère, 2002), c'est-à-dire d'adaptation pragmatique opérée par les acteurs au regard de la situation qu'ils rencontrent, qui ouvre des brèches et permet que des manifestations de retrait ou de contestation émergent. Bien entendu, l'incohérence n'entraîne pas systématiquement et mécaniquement une résistance et, en aucun cas, cette situation ne doit être interprétée que sous le seul angle des opportunités qu'elle offre. Elle engendre aussi du stress, un accroissement de la pénibilité et de

l'incertitude (Courpasson, 2000). Les cadres s'en plaignent et la vivent aussi comme une entrave à leur travail et comme un élément déstabilisant les obligeant à s'investir toujours plus pour des résultats incertains. L'incohérence de l'organisation est donc profondément ambivalente, car elle comporte deux faces au regard desquelles les cadres ne choisissent pas. Ils doivent faire avec.

QUATRE FORMES D'ACTION

Un simple tableau croisé à deux entrées permet de synthétiser quatre formes de résistance. Ces différents types s'appuient sur deux principes : la nature de l'acteur –individuel/collectif– et la nature de l'action –retrait/contestation.

	Actions individuelles	Actions collectives
Retrait	*Amortissement*	*Préserver son espace*
Contestation	*Se faire entendre*	*Entraver la politique*

Logique d'amortissement

La première forme repérable relève de stratégies individuelles où les acteurs tentent de se mettre en retrait. Ils sortent plus ou moins du jeu, et cherchent ainsi à se protéger des logiques du système. Cette modalité joue comme un effet d'amortissement. Comme A. O. Hirschman l'a montré (Hirschman, 1995), cette stratégie procède d'une insatisfaction de la part d'acteurs qui, mécontents d'une situation mais sachant qu'ils ne peuvent pas agir, préfèrent se retirer. Elle permet de marquer une pause, de se détourner un moment de la compétition. Les acteurs peuvent faire semblant, ou chercher principalement à se protéger. Dans les deux cas, cette forme d'action est discrète et ne peut donner lieu à une trop grande publicité puisque les acteurs se placent dans une situation délicate, parfois limite.

Dans le cadre du travail, une des modalités les plus courantes et les plus banales s'observe quand les salariés font tout autre chose que de travailler et utilisent leurs outils de travail à d'autres fins. Les temps de pause et de discussion envahissent la vie de bureaux et des ateliers. A titre anecdotique, un cadre supérieur, membre par ailleurs d'une association de parents d'élèves, prépare les conseils de classe et d'administration au bureau, saisissant les notes des élèves sur son ordinateur et établissant ainsi les moyennes des classes. Moment éphémère, mais qui néanmoins se répète une fois par trimestre et qui relève bien d'une forme de détournement sans qu'il y ait la volonté d'adresser un message à l'organisation du travail[2]. Cette logique évoque toutes les conduites développer par les ouvriers, mais pas seulement, pour freiner les cadences et récupérer ainsi un peu de temps ou de maîtrise du temps[3].

2. Au moment des vacances de Noël les achats par Internet sont aussi très fréquents *via* les ordinateurs de bureaux.

3. Toutefois, et à la différence du groupe ouvrier, il n'y a pas de volonté de construire une norme collective de travail.

Sous cette rubrique, il existe aussi d'autres modalités qui, au contraire, se font directement l'écho des contraintes et de contradictions vécues par les cadres. Dans le premier cas, une femme travaillant dans les ressources humaines se sert des objectifs comme un moyen pour se protéger et éviter d'être envahie par l'urgence de l'activité. Les objectifs deviennent une ressource : « Ça permet de hiérarchiser les actions, de les " prioriser " les unes par rapport aux autres. Ça donne un peu de distance par rapport à toutes les sollicitations ». Au nom des objectifs à réaliser, donc de « son » travail, il est possible de résister à la demande, et d'échapper, partiellement au moins, aux flux de l'activité. Ici, les acteurs se retranchent derrière la règle, les consignes et les procédures, et, en les défendant, s'aménagent ainsi des espaces de protection. Une autre démarche consiste non pas à résister formellement mais à ré adapter la charge de travail en fonction des contraintes. Les cadres, ne pouvant refuser un projet ou une mission, ou bien encore des changements de planning ou de charge de travail, ajustent leur propre travail, leur investissement ainsi que celui de leur équipe. Dans ces cas, bien souvent ils évoquent des impasses, des contournements de règles et parfois même reconnaissent qu'ils trichent. Cette situation est particulièrement fréquente dans l'univers de l'informatique, où les ingénieurs déclarent à demi-mot qu'ils font des impasses sur les tests initialement prévus afin de palier à la contrainte de temps et/ou de budget. Ils trichent, souvent à contrecœur, dans la mesure où ils ne feront pas tous ce qu'ils doivent faire. Cette situation est moins bien vécue et moins facilement assumée que dans le cas précédent, dans la mesure où elle relève d'une action contrainte qui, par ailleurs, heurte l'idée d'un travail bien fait et plus généralement d'une conscience professionnelle. Cependant, il s'agit bien, là aussi, d'une forme de résistance permettant d'amortir les incohérences de l'organisation du travail qui, d'un côté, ne cesse de multiplier les procédures et, de l'autre, exige que le travail se fasse dans des délais de plus en plus courts. Les cadres perçoivent alors les procédures comme des contraintes, qu'ils essaient de contourner, mais aussi parfois comme des ressources dont ils se servent pour se protéger et faire correctement ce qu'ils estiment avoir à faire.

Le propre de cette première forme d'action est de rester discrète, voire cachée, et de ne pas s'adresser explicitement à un interlocuteur réel ou institutionnel. Les cadres réagissent à une situation, dont l'enjeu premier est de s'aménager des espaces de repli bien plus que de faire part de son désaccord. On peut voir dans cette conduite de la résignation ou plus simplement une forme d'adaptation stratégique. Elle a probablement les deux aspects.

Logique de la prise de parole

Autre volet de l'action individuelle : tenter de se faire entendre. Action classique prenant des formes multiples en fonction des lieux, des acteurs et des situations. Elle est, dans sa forme primitive omniprésente et se manifeste constamment lors des multiples interactions dans lesquelles les acteurs sont pris. Dans sa première version, elle s'apparente à une plainte sans fin où les acteurs relatent et mettent en scène les incohérences de l'organisation du

travail. Ce faisant, ils opposent constamment le travail réel au travail prescrit, l'idéal du travail à ce qu'ils vivent et ce qu'ils font réellement (Dujarier, 2006). Le management par les objectifs est particulièrement visé dans ces propos. Les cadres en critiquent moins le principe qu'ils ne regrettent l'écart, parfois très important, entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils font réellement. « Dans l'entretien individuel, comme dans la définition de poste, explique une adjointe de ligne en production, il n'y a pas marqué : " mettre de l'huile dans les rouages, gérer les aléas ". Il n'y a pas marqué ça. Et c'est ça qui prend 80% du temps. » Tous les entretiens portent à un moment donné sur ce sujet où les salariés se plaignent du décalage, parfois complet, entre leur travail et ce qu'ils sont censés faire. La description des objectifs à réaliser s'accompagne inévitablement d'une critique du travail et de son organisation, puisque les cadres ne cessent de constater, soit l'incompatibilité entre les différents objectifs, soit la part de surcharge qu'ils représentent puisqu'ils s'ajoutent toujours au « 80% » du temps qui constitue l'activité au quotidien.

C'est sur cette base que se construit la deuxième forme de résistance. Il s'agit pour les cadres de tenter d'infléchir la situation, d'exprimer leur point de vue et leur expertise, pour parvenir à un réajustement et à un nouvel équilibre entre le travail prescrit et le travail réel. Pour les cadres, les entretiens individuels en sont le premier lieu d'expression. Si les objectifs, comme matérialisation de la déclinaison des politiques et des stratégies d'une entreprise, sont en soi non négociables, ils le deviennent en revanche quand ils prennent un contour concret, quand ils se changent en délais, en rapports à rendre, en calculs à produire ou en pièces à sortir. La marge d'action est souvent très faible, néanmoins elle existe ne serait-ce que parce qu'elle offre l'occasion aux cadres d'exprimer leur point de vue et de faire état de leur condition de travail.

Les entretiens individuels et la déclinaison des objectifs ne constituent qu'un moment de l'organisation du travail. Dans les faits, compte tenu d'une logique de flux tendu, les objectifs sont révisés et révisables en permanence au gré des aléas et des fluctuations. Ce qui représente pour les cadres une source de contrainte et d'action, car il est alors possible de faire entendre sa voix. Et c'est bien souvent au nom des objectifs initiaux que les acteurs s'expriment. Ils ont le pouvoir, comme le dit l'un d'eux, « de faire leur mauvaise tête » : dans le cadre du contrôle qualité, un service s'adresse à une unité afin de procéder à des mesures endoscopiques. Normalement, cette unité ne travaille pas avec ce service, mais il est aussi le seul à avoir un technicien ayant des compétences endoscopiques. Quand la charge de travail le permet, ce technicien rend service aux autres unités, au risque de transformer l'aide exceptionnelle en routine. Une autre fois, estimant que l'unité n'avait pas de disponibilité pour rendre ce service, le responsable a refusé. « La semaine dernière je n'y suis pas allé. Donc, là, typiquement je peux dire non. Donc oui j'ai la possibilité des fois de faire ma mauvaise tête… » Dans bien des cas, le refus, ou la prise de parole, se fait au nom de l'expertise, de la maîtrise d'un savoir et des compétences détenues par les acteurs. Les cadres mobilisent alors un autre registre et s'estiment d'autant plus en droit de le faire qu'ils se

référent aux normes de qualité, aux procédures ou à un code de déontologie. Ils estiment devoir et pouvoir faire jouer leur droit d'alerte (Didier, 2004) quand les délais deviennent incompatibles avec la commande, ou plus simplement quand ils perçoivent des risques, comme l'explique un encadrant de la direction technique. « On [l'entreprise] s'est vendu comme étant capables de faire ce projet. Si on ne peut pas, il y a des risques financiers. On est à la limite de ce qu'on sait faire… Nous, à notre échelon, on a toujours dit si on pouvait ou non atteindre nos objectifs. Notre rôle a été de dire aux supérieurs quels étaient les risques. La première réaction des supérieurs, c'est de nous dire qu'on y est toujours arrivé et qu'on doit se creuser la tête pour y arriver. Mais après, notre rôle est de donner les éléments objectifs pour redire une deuxième, voire une troisième fois, qu'il y a des risques et qu'il faut engager des actions de couverture de risques. En général, la direction finit par entendre qu'il y a un risque. »

Outre le caractère public de ce mode d'action, ce qui le distingue du précédent c'est l'incertitude du second. La prise de parole, comme expression publique du mécontentement, n'est pas un acte rare et isolé. En revanche, elle est sous le joug d'une très grande incertitude, car personne, quelle que soit sa position dans l'entreprise, ne sait ce qu'il adviendra de sa parole, d'autant plus qu'elle ne parvient que très rarement à s'adresser directement à ceux ou à celles qui ont le pouvoir de décision. Dans le premier cas de figure (*amortissement*), la logique consiste à ne pas le dire mais aussi à ne pas le faire. Ce type d'action permet de récupérer partiellement des petites parcelles d'autonomie et de sortir temporairement du jeu. Dans le deuxième cas (*se faire entendre*), la logique consiste à tenter de ne pas le faire tout en le disant. Cette stratégie est évidemment plus aléatoire, moins parce que des sanctions sont promises aux candidats que parce qu'ils n'ont aucune certitude quant à la portée de leur action.

La préservation de l'espace

Parler d'actions collectives à propos des deux types de manifestation à suivre est en partie abusif. En effet, en aucun cas il ne s'agit de forme de mobilisation collective, où les acteurs s'associent pour porter la contradiction ou contester les conditions de travail. Cependant, si ces actions relèvent *a priori* d'engagement individuel, elles se déroulent au nom d'une perception du collectif de travail. Dans le premier cas, l'enjeu est de préserver un espace correspondant à l'univers auquel les acteurs s'identifient : un service, une direction, ou un site.

L'entreprise étudiée se caractérise par un empilement de couches qui ne s'emboîtent qu'aléatoirement. Répartie principalement sur trois sites, distants de plusieurs kilomètres, elle compte aussi plusieurs grandes directions, qui chacune comprend plusieurs unités, qui se décomposent en services… A ce découpage pyramidal, s'ajoute les réseaux qui regroupent plusieurs acteurs appartenant à des entités différentes. Enfin, il existe aussi des regroupements par métiers, par projets… Bref, l'image qui se dégage est celle d'un univers où cohabitent des

structures ayant parfois de très fortes traditions d'autonomie et entretenant entre elles des rivalités plus ou moins sourdes. C'est dans ce contexte que peuvent se comprendre des pratiques qui n'ont pas formellement la volonté de prendre un caractère collectif mais qui se déroulent en son nom. L'enjeu étant de préserver, voire d'étendre, son espace de référence, en luttant contre une direction, un service ou un réseau qui prétend au contraire s'immiscer dans l'espace initial.

Les actions observables ne sont jamais revendiquées en tant que telles. Elles restent discrètes et ne peuvent guère s'exprimer publiquement car, dans bien des cas, elles ressemblent à des actes de freinage, en ce sens où elles représentent des moyens de résister au regard ou à l'emprise d'autres services ou unités, ou plus simplement à préserver son autonomie. Aux yeux de l'entreprise ou des autres entités, elles apparaissent comme des anomalies qu'ils convient de combattre et sont assimilées aux « résistances au changement ». Ce mode de lecture disqualifie ces pratiques, leur ôtant toutes capacités de s'exprimer ouvertement, et les renforce aussi probablement sur un mode du « eux » et « nous ».

Quelques cas en donnent un aperçu. Le réseau de la formation s'appuie sur des acteurs travaillant dans différents sites et différentes directions. Il a principalement la charge de mettre en œuvre les actions de formation et d'en assurer le suivi afin d'établir un bilan. Les informations recueillies sont transmises au département de la formation qui, lui, consolide le bilan et élabore la politique générale. Pour cela, chaque membre du réseau alimente une base de données. Or, celle-ci n'est jamais renseignée en temps réel principalement parce qu'en parallèle à l'outil « officiel » les acteurs utilisent à des outils « clandestins ». Ainsi, il existe un décalage, parfois très important, entre le moment où une formation se déroule et le moment où elle est réellement comptabilisée. Ces pratiques non seulement contreviennent à l'organisation formelle du réseau, mais surtout rendent explicitement le centre dépendant de sa périphérie et assure à cette dernière une grande autonomie. Un des membres du réseau s'en explique : « Le central [département études et formation] n'aura jamais la véritable information car dans leur logiciel, tout le monde ne met pas tout. On peut monter des formations en décembre, mais les réaliser en janvier, après la clôture des comptes. Cette formation ne sera jamais comptabilisée, car on ne commence pas une année en négatif, avec des reliquats de l'année précédente. Donc dans le logiciel, on y met ce qu'on veut. Le central n'a jamais la même vision de la réalité que nous. La seule base légale, c'est leur logiciel. La base que j'utilise est illégale, mais elle est plus complète et je n'utilise que celle-là. »

Dans un autre registre, ce sont les pratiques d'évaluation des techniciens qui varient en fonction des directions et des unités. La probabilité d'accéder au statut de technicien supérieur fluctue ainsi en fonction des directions et reproduit fidèlement leur hiérarchie symbolique et leur prestige. Par ailleurs, au sein de chaque entité, des différences existent conduisant à un éclatement des pratiques. Certaines unités mettent au point des grilles d'évaluation, d'autres non, et finalement chaque univers se singularise par ses méthodes ou l'absence de méthode pour gérer les parcours des techniciens. « Pour passer à tel coefficient, il faut un bon niveau

d'expertise sur au moins deux critères, mais ce sont mes critères à moi. » Cette affirmation pourrait être reprise par de nombreux chefs d'équipe ou de service. Il en va de même concernant la fixation des objectifs, quand les encadrants en parlent en tant que prescripteurs : « Je fixe des objectifs. Il faut qu'on se fixe des objectifs les plus réalistes possible… Enfin, les objectifs que je fixe ressemblent plus à des actions de progrès. Et puis j'avoue que je ne tiens pas forcément compte de leur réalisation ».

Autant de cas qui, en révélant la diversité des pratiques et des manières de faire, traduisent aussi une volonté de préserver une autonomie dans les manières de gérer, de décider et d'échapper aux regards des autres. Parfois, comme dans le cas du réseau de formation, la revendication de l'indépendance est explicite et les acteurs agissent sciemment. D'autre fois, cette pratique est plus probablement la conséquence de l'isolement et de l'éclatement des acteurs. Mais, dans tous les cas, les acteurs se montrent ambigus. Ils se plaignent de l'absence de coordinations des pratiques, de leur isolement et adoptent ces stratégies de repli par dépit. Ils tiennent aussi farouchement à préserver leur domaine d'activité et leur savoir faire. Ils se protègent contre l'intrusion d'une autre service, ou d'une autre entité, perçu dans ce cas comme toujours potentiellement menaçant, et adoptent alors ces logiques dans un souci plus stratégique.

Entrave à la politique

Derrière la logique d'entrave à la politique, on retrouve en réalité nombre d'actions qui, par des mécanismes divers et parfois non intentionnels, en viennent insidieusement et progressivement à gripper la machine, c'est-à-dire à rendre improbable la mise en œuvre de telle ou telle décision. Si la première forme d'action collective (*préserver son espace*) ressemble à du freinage, ici elle prend des allures de sabotage au sens où elle engendre des conséquences en cascade parfois importantes. Cependant, et c'est probablement cet aspect qui en fait sa spécificité, les acteurs ne peuvent pas officiellement et ouvertement se réclamer de cette forme d'action.

Le premier cas concerne un des sites de production. Il doit, comme tous les autres établissements, dans le cadre d'une politique visant le « recentrage sur le cœur de métier », procéder à une réduction des effectifs. Le chef du personnel de ce site annonce, lors d'une réunion, qu'il a pratiquement réalisé ses objectifs. Or, ils ne le seront en réalité qu'à 60%. Pour justifier cet écart, le chef du personnel explique que l'objectif est peu réaliste et ne correspond pas aux besoins réels du site. Par ailleurs, il rappelle que le site à une très forte tradition d'autonomie : ce qui, ajoute le chef du personnel, signifie que si « les gens respectent les objectifs qu'ils se fixent, en revanche, ils se sentent moins concernés par les objectifs fixés par l'extérieur », en l'occurrence ici la holding. Le deuxième cas met aux prises, là encore, les sites et la direction générale. Dans le cadre d'une refonte de la gestion des ressources humaines, il est prévu d'en revoir complètement l'organigramme et doter chaque direction d'un pôle ressources humaines. Jusqu'à maintenant, les établissements les abritaient. Alors

que la direction générale procède aux nouvelles nominations, en créant des « responsables ressources humaines direction », un des sites refuse cette réorganisation et recrée en parallèle l'ancien système signifiant par là qu'il garde ses prérogatives en termes de gestion des ressources humaines.

Deux cas, donc, qui mettent d'abord en avant la volonté farouche de chacun des sites concernés de préserver leur autonomie, mais qui dépassent cet aspect car c'est en réalité la politique même de l'entreprise qui est remise en cause et sérieusement ébranlée.

Un troisième cas mérite aussi d'être exposé. Il s'agit ici de la gestion des carrières. Formellement, pour les salariés, l'entreprise privilégie une récompense individualisée fondée sur le mérite et la performance, à cette première exigence s'en ajoute une autre basée sur la constitution de quota. Le nombre de récompenses est donc limitée et fixée à l'avance. Les encadrants se trouvent donc face à une situation particulière où le nombre de promotions est pratiquement toujours inférieur au nombre de candidats. Pour pallier cet écueil, insidieusement c'est une toute autre logique qui se met en place réinstaurant l'ancienneté mais pris ici dans un autre sens, celui de la place d'un individu dans une file d'attente. A compétence, attitude, engagement, performance, sensiblement équivalents, la récompense sera attribuée à celui qui l'attend depuis le plus longtemps. « Quand une promotion est possible, moi je regarde ce que les gens ont fait. Je fais une liste et puis je regarde quand chacun a eu sa dernière promotion ou augmentation. C'est celui qui est le plus loin qui est favorisé. Donc on gère un calendrier. », explique un responsable à la direction des achats. Un autre raconte : « La compétence n'est pas entièrement reconnue. Quand on encadre une équipe, on a des quotas. J'encadrais une équipe de 30 personnes, on avait des quotas de 13 %, ça ne faisait que trois promotions possibles par an. Donc ça fait une promotion tous les dix ans. » Un autre encore : « La question qu'on se pose c'est : " Quand est-ce que cette personne a été augmentée pour la dernière fois ? " Ouh là, ça fait trois ans. Et les autres ? Bon ben on l'augmente, alors. C'est à tour de rôle. Une fois qu'on a eu l'augmentation, on sait, selon la taille du service, qu'il va falloir attendre plusieurs années, c'est intégré. »

Dans ce dernier cas, les acteurs font face aux incohérences de la gestion des parcours et à l'impossibilité dans lesquels ils se trouvent pour procéder à une réelle évaluation du travail. Ils réintroduisent, malgré eux, un principe qu'ils ne défendent guère puisqu'ils sont plutôt favorables dans l'ensemble au principe du mérite. Ce retour de l'ancienneté, pris ici dans le sens étroit de la file d'attente, permet aussi de lever une part de l'incertitude concernant la gestion des parcours. En effet, les épreuves de la reconnaissance du travail sont particulièrement opaques et instables (Périlleux, 2001), la gestion des calendriers, en fonction de la place des salariés dans la file d'attente, offre ainsi la possibilité de rendre finalement assez prédictible le système de récompense. On le voit, à l'origine les acteurs ne s'opposent pas frontalement à cette gestion des parcours. Toutefois, ne parvenant pas à la mettre en œuvre et face aux multiples incertitudes auxquels ils sont confrontés, ils optent pour un système hybride, insatisfaisant, mais qui offre une certaine prédictibilité. Ce faisant, ces

mêmes acteurs se détournent encore un peu plus du système initial le rendant de plus en plus inconsistant.

Ce que cette forme d'action met en lumière, c'est quelle oblige, indirectement, l'entreprise à revoir sans cesse ses principes d'organisation, à repenser ses dispositifs, à lancer continuellement des projets. Bref, elle déstabilise profondément l'entreprise sans pour autant être portée par des acteurs identifiables. Ce qui la caractérise en effet, c'est qu'aucun acteur ne revendique haut et fort son intention de contourner la règle afin de l'affaiblir.

L'AFFIRMATION DU TRAVAIL

Face au nouveau modèle productif, l'action est profondément ambivalente. Les salariés s'engouffrent dans les différentes brèches offertes par l'organisation du travail afin de s'investir pour accomplir leur propre travail. L'activité résulte autant d'un travail de traduction que de la simple application de consignes et de procédures, ce qui suppose que les salariés fassent preuve d'initiatives, innovent, inventent des manières de faire, bref s'investissent et mobilisent de nombreuses ressources pour mener à bien leurs projets et réaliser leurs objectifs. Ils revendiquent ainsi une part d'autonomie et d'investissement qu'ils présentent comme étant ce qui confère au travail son intérêt et sa part d'excitation. C'est très largement au nom de cette capacité à agir, à pouvoir faire malgré tout, qu'ils évoquent du plaisir à accomplir leur travail, à surmonter des obstacles, à trouver des solutions…

L'action est donc résolument ambiguë et c'est bien souvent au regard de cet aspect que le travail est fréquemment défini comme aliénant puisqu'il nécessite, pour pouvoir s'accomplir, un investissement de soi sans cesse croissant. En revendiquant leur capacité à faire malgré tout, les salariés deviennent alors leur propre « bourreau » en prenant sur eux, en recherchant malgré tous les obstacles qu'ils rencontrent –délais, budget, équipe…– les moyens d'y parvenir et parfois même de dépasser les objectifs. Cette logique est donc *a priori* antinomique avec toutes actions de résistance et de contestation et marque au contraire une sorte d'assujettissement. Pourtant, elle doit aussi être comprise comme un des supports de l'action. En effet, c'est bien souvent au nom du travail que les acteurs développent les stratégies présentées précédemment. La contestation se fait au nom du travail, au nom d'une conception de cette forme un peu désuète qu'on appelle l'amour du travail bien fait, et c'est parce qu'ils se heurtent aux incohérences de l'organisation du travail, parce que cette dernière apparaît trop souvent comme une entrave au déroulement du travail que les salariés s'engagent dans ces formes de résistances multiples, incertaines et souvent modestes.

* * *

Les différentes formes d'actions décrites ici ne prétendent pas couvrir tout le domaine de la contestation. Elles restent circonscrites dans un champ précis, le travail. Une des

questions qui se pose à leur propos concerne la nature de leur statut. L'ambivalence et l'ambiguïté de ces conduites est évidente. Certaines peuvent paraître éminemment marginales, tant elles sont discrètes, voire invisibles. D'autres incongrues car elles semblent portées par un très faible niveau de conscience de l'action et n'ont pas, *a priori*, d'intention en ce sens. Il semble pourtant que leur existence et leur écho ne sont pas négligeables. On fait en effet l'hypothèse qu'elles procèdent d'une sorte de cercle vicieux, en ce sens où si elles n'affrontent pas directement et sciemment l'organisation du travail, elles l'enrayent (Reynaud, 1997 ; de Terssac, 1992). Elles engendrent un principe d'auto alimentation : l'organisation du travail, par ses incohérences, faire naître des formes de contestation —individuelles ou collectives—, de retrait ou de prise de parole qui grippent en partie le système et, ce faisant, conduisent à d'autres formes de mécontentement, obligeant ainsi sans cesse l'organisation à tenter de s'ajuster et de corriger ses orientations. Pour sourdes et discrètes qu'elles soient, ces logiques ne sont pas sans effet, alors même qu'elles ne s'expriment sur aucune scène institutionnalisée.

Références bibliographiques

APEC. (2001). *Enquête cadroscope.*

Barrère A. (2002). *Les Enseignants au travail*. Paris, l'Harmattan.

Boltanski L. Chiapello E. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

CFDT. (2002). *Travail en question : Cadres.*

Clot Y. (1998). *Le Travail sans l'homme*. Paris, La Découverte.

Courpasson D. (2000). *L'Action contrainte*. Paris, PUF.

Dejours C. (1998). *Souffrances en France*. Paris, Le Seuil.

Didier C. (2004). Code de déontologie et droit d'opposition (p.259-276), *in* A. Karvar et L. Rouban (dir). *Les Cadres au travail*. Paris, La Découverte.

Dujarier A M. (2006). *L'Idéal au travail*. Paris, PUF.

Durand J-P. (2004). *La Chaîne invisible*. Paris, Le Seuil.

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

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

Karvar A et Rouban L (dir.). (2004). *Les Cadres au travail*. Paris, La Découverte.

Périlleux T. (2001). *Les Tensions de la flexibilité*. Paris, Desclée de Brouwer.

Reynaud J –D. (1997). *Les règles du jeu*. Paris, A. Colin.

Sennett R. (2000). *Le travail sans qualité*. Paris, Albin Michel.

Terssac G (de). (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.