



HAL
open science

Les résistances au travail en temps de crise et d'hégémonie managériale

Stephen Bouquin

► **To cite this version:**

Stephen Bouquin. Les résistances au travail en temps de crise et d'hégémonie managériale. Presses Universitaires de Laval. Les transformations contemporaines du rapport au travail, 2020, Sociologie Contemporaine, 978-2-7637-3936-6. hal-04462772

HAL Id: hal-04462772

<https://hal.science/hal-04462772>

Submitted on 19 Feb 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

CHAPITRE 9

Les résistances au travail en temps de crise et d'hégémonie managériale¹

STEPHEN BOUQUIN

Dans les années 1950, la sociologie française du travail s'est distinguée de la psychologie du travail états-unienne par la reconnaissance de la dimension conflictuelle du travail et l'enjeu émancipateur que celle-ci pouvait contenir. À partir des années 1980, les analyses sociologiques ont davantage focalisé sur les aspects ludiques, les interactions sociales et, surtout, l'intériorisation, par les salariés, de la logique de performance et des normes de gestion. C'est aussi au cours des années 1990-2010 que la problématique de la domination au travail a émergé, privilégiant une grille d'analyse où les salariés ont cessé de s'opposer au management.

Je suis enclin à privilégier une approche du travail salarié qui intègre le conflit et l'action collective dans l'analyse. Cela relève autant d'un choix théorique que d'une observation empirique. En privilégiant une conceptualisation du travail qui ne considère pas le conflit comme une anomalie, mais reconnaît la nature antagonique des relations de travail, je prends position dans les controverses sociologiques à propos du travail.

Certes, la condition salariale contient plusieurs types de conflictualités. On peut caractériser la concurrence entre salariés comme une sorte de conflictualité « horizontale », qui peut prendre mille visages : de

1. Je tiens à remercier Daniel Mercure, Françoise Piotet et Marc Loriol pour les remarques critiques sur cette contribution. La version publiée ici n'engage bien sûr que moi.

compétition pour obtenir des faveurs, de désolidarisation ou de harcèlement jusqu'aux conflits interstatutaires et intergénérationnels. Mais à cela s'ajoute un conflit «vertical», qui oppose les collectifs de travail au management et à l'employeur. Ce conflit n'est pas seulement nourri par des enjeux de pouvoir, comme le proposaient chacun à leur manière Michel Crozier ou Alain Touraine², puisqu'il contient aussi un conflit d'intérêts autour du partage de la valeur ajoutée et de la reconnaissance monétaire et symbolique de l'effort fourni.

À l'origine de mon approche se trouve un désaccord avec les conceptualisations du travail (salarie) qui limitent celui-ci à l'exercice d'une activité contraignante, à une dépense (qualifiée ou non) d'énergie entourée d'échanges d'informations. Une telle approche limite généralement le regard sociologique au travail «en train de se faire», aux gestes et postures, aux interactions symboliques au sein du milieu de travail. Ces aspects comptent, mais ils tendent à laisser de côté les dimensions structurantes telles que les inégalités de pouvoir, la division du travail comme l'écho du travail hors du travail, tant sur le plan domestique qu'au niveau de l'espace public (marché de l'emploi et régulations normatives). Le travail n'existe pas en soi, mais se réalise sur fond de rapport social d'exploitation³ qui marque les conduites sociales tout comme le rapport au travail que les individus adoptent. L'analyse du travail salarié implique dès lors d'intégrer l'employeur dans l'analyse et de reconnaître que l'agir sous contrainte que serait le travail implique une extorsion de surtravail qui représente, à sa manière, un conflit avec le travail vivant.

Pour le dire différemment, quand on appréhende le travail salarié comme un rapport social, il faut aussi le faire d'un double point de vue, celui des salariés comme celui des employeurs. Autrement dit, le travail salarié demeure fondé sur un rapport social antagonique où les uns ne peuvent pas ne pas tenter de maximiser les profits en faisant travailler plus pour le même salaire, sinon en réduisant ce dernier par rapport à la prestation de travail, tandis que les travailleurs salariés ne peuvent pas ne pas tenter de modérer leurs efforts ou exiger d'être mieux rémunérés à

2. M. Crozier, «De la bureaucratie comme système d'organisation», *Archives européennes de sociologie*, vol. 2, n° 1, p. 18-52; A. Touraine, «Pouvoir et décision dans l'entreprise», dans G. Friedmann, P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 1962, t. II, p. 3-41; A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS éditions, 1955.
3. J'entends par «exploitation» un rapport d'extorsion ou d'accaparement de survalueur par l'entreprise et ses actionnaires au moyen de la non-rémunération d'un segment du temps travaillé.

partir d'une augmentation des efforts consentis. Insister sur cet aspect ne doit pas faire oublier que ce rapport social est également asymétrique et qu'il implique donc une domination ou, pour le dire plus prosaïquement, une « subsomption » dont les visages peuvent évidemment varier énormément, allant d'un despotisme de fabrique fondé sur la coercition et la répression jusqu'à une autonomie quasi totale contrôlée par les résultats, la performance, l'*ethos* du travail et la culture du métier ou de l'entreprise. Notre approche critique, qu'on peut également qualifier de « marxienne », prolonge les analyses d'André Gorz⁴, qui considère le travail salarié comme une réalité hétéronome, ou encore de Jean-Marie Vincent⁵, qui souligne l'existence dans le travail d'une subsomption pouvant nourrir des oppositions et une critique du travail. En effet, comme toute autre domination, celle du travail abstrait sur le travail concret n'est jamais absolue. Non seulement elle demeure sensible au rapport de force entre les employeurs et les organisations syndicales, au cadre juridico-administratif des relations professionnelles, notamment le droit de grève, mais elle implique aussi les corps et les esprits mobilisés au cours de l'activité productive. Et parmi les salariés, il y en a toujours qui finissent par s'opposer à ce qui est source de souffrance, de mal-être ou de frustration. J'évoquerai aussi Oscar Negt⁶, membre du prestigieux Institut de recherches sociales de Francfort, qui a remobilisé le concept de « travail vivant » pour souligner combien cette caractéristique « vivante » de la force de travail implique une incertitude quant au déroulement de l'activité productive. D'autres travaux, comme ceux de Cornelius Castoriadis⁷, pourraient également être cités.

Les enquêtes de bon nombre d'auteurs confirment cette grille d'analyse, sans pour autant adopter une conceptualisation marxienne. Citons ici l'historien Alf Lüdtke, qui a étudié les conduites oppositionnelles au travail dans un contexte de « despotisme absolu » propre à l'Allemagne des années 1930, sous le régime fasciste. Il n'est pas banal de constater

-
4. A. Gorz (dir.), *Critique de la division du travail*, Paris, Maspero, 1973 ; A. Gorz, *Métamorphoses du travail : quête du sens*, Paris, Galilée, 1988.
 5. J.-M. Vincent, *Le travail : entre le faire et l'agir*, Paris, Presses universitaires de France, 1987 ; J.-M. Vincent, « La domination du travail abstrait », dans *Critiques de l'économie politique*, n° 1, octobre-décembre 1977.
 6. O. Negt, *Lebendige Arbeit, enteignete Zeit : Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit*, Frankfurt, Reihe Campus, 1987 ; *L'Espace public oppositionnel*, Paris, Payot, 2007.
 7. C. Castoriadis, *Écrits politiques 1945-1997*, Paris, Éditions du Sandre, 2014 ; *La question du mouvement ouvrier*, Paris, Éditions du Sandre, 2012, vol. I et II.

qu'une sorte de subjectivité rebelle continuait à s'exprimer dans un tel contexte. Au cours de son enquête, Lüdtke avait récolté de nombreuses traces telles que des rapports d'atelier de la part des supérieurs hiérarchiques, des bons de sanctions et des témoignages démontrant qu'une activité productive organisée sans entraves syndicales s'accompagnait d'une permanence de conduites oppositionnelles, qu'il rassemble sous le vocable *Eigen-Sinn* et que l'on peut traduire par « je n'en fais qu'à ma tête » – une sorte d'individualisme indiscipliné.

1. L'ÉNIGME DES RÉSISTANCES AU TRAVAIL

La publication de l'ouvrage collectif *Résistances au travail*⁸ a été l'occasion de relancer la discussion sur « l'ambiance au travail », expression utilisée par l'historien du travail Nicolas Hatzfeld lorsqu'il fallait évoquer des situations d'atelier ambivalentes avec des conduites informelles⁹. Au fondement de notre ouvrage se trouvait la conviction qu'un certain nombre d'interprétations, telles que l'adhésion des salariés au travail, leur implication volontariste ou encore l'atomisation des collectifs de travail, nous semblaient réductrices, sinon empiriquement erronées par rapport à la réalité des situations.

À la même époque, certains sociologues, tel Jean-Pierre Durand¹⁰, focalisaient sur la « servitude volontaire », tandis que d'autres, à l'instar de Danièle Linhart, soulignaient l'effacement des collectifs de travail devant un management omnipotent. À cela s'ajoutait l'idée, défendue notamment par Stéphane Beaud et Michel Pialoux, que la condition ouvrière était devenue honteuse quant à son identité ou appartenance de classe.

J'ai pour ma part poursuivi mes recherches à rebours de cette représentation, en insistant dans un premier temps sur l'invisibilité sociale de certaines pratiques et conduites¹¹. Dans un second temps, suivant l'hypo-

8. S. Bouquin (dir.), *Les résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.

9. N. Hatzfeld, *Les gens d'usine : 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Lausanne, Éditions Page 2, 2002 ; voir aussi J.-P. Durand et N. Hatzfeld, *La chaîne et le réseau, Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Éditions Page 2, 2002.

10. J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailleur aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004 ; D. Linhart, *Travailler sans les autres*, Paris, Seuil, 2009 ; S. Beaud et M. Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999.

11. S. Bouquin, « Visibilité et invisibilité des luttes sociales : question de quantité, de qualité ou de perspective ? », dans P. Cours-Salies, J. Lojkine, M. Vakaloulis,

thèse que l'agir au travail et les opinions et convictions à son propos ne coïncident pas forcément, j'ai cherché à collecter les traces d'une réflexivité critique sur le travail¹². Certaines enquêtes quantitatives, sensibles à la critique du travail, abondaient dans le même sens. Citons, par exemple, l'enquête de Christian Baudelot et Michel Gollac¹³ qui démontrait, à la fin des années 1990, combien les cadres et les techniciens pouvaient avoir le sentiment d'être exploités (74 %) alors qu'environ 40 % des employés et des ouvriers le pensaient toujours. Soulignons en passant que ces convictions expriment aussi un sentiment d'injustice, sinon un désir de reconnaissance qui ne sera jamais à la hauteur des attentes. Bien sûr, ces opinions n'expriment pas forcément une remise en question de l'ordre social en tant que tel, mais n'oublions pas que cela n'a jamais été le cas, sauf pendant certaines périodes exceptionnelles et relativement courtes, comme en 1936 ou en 1968.

Sachant que les situations étaient donc bien plus hétérogènes que ce que l'on pouvait supposer, y compris du côté d'une sociologie critique, il me semblait pertinent de refuser de penser le champ du travail comme pacifié et normalisé. J'ai donc veillé à garder une certaine prudence dans l'analyse des conduites sociales que j'ai rassemblées sous le vocable de « résistances au travail » en définissant celles-ci de la manière suivante :

Les résistances sont certainement ambivalentes et coexistent avec des pratiques qui permettent d'ajuster, d'aménager et de réappropriier (partiellement) les situations de travail. Elles se distinguent toutefois de ces dernières dans ce qu'elles représentent des formes d'opposition, de refus de se conformer ou de se plier. Les résistances au travail renvoient à des conduites gênantes, intolérables pour ceux qui encadrent, emploient et mettent les autres au travail¹⁴.

Nouvelles luttes de classe, Actuel Marx, Paris, Presses universitaires de France, 2006, p. 103-112.

12. Suivant ici l'approche de James C. Scott, alors encore peu connu en France, qui met en évidence l'existence d'un récit caché qui ne s'exprime que dans « le dos du pouvoir ». Voir J.-C. Scott, *Domination and the Arts of Resistance: The Hidden Transcript*, Yale, Yale University Press, 1990.
13. C. Baudelot et M. Gollac, *Travailler pour être heureux*, Seuil, Paris, 2003, p. 277-297.
14. S. Bouquin, « Les résistances au travail entre domination et consentement », dans S. Bouquin, *op. cit.*, 2008, p. 44 ; *idem*, « Les résistances au travail : il est temps de sortir de l'imprécision », dans J.-A. Calderón et V. Cohen (dir.), *Qu'est-ce que résister? : usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion 2014, p. 111-123.

Dès lors que l'on définit la notion de « résistance » de manière restrictive, telle une « sédition » de la part de « francs-tireurs et partisans » menant une sorte guérilla contre le despotisme managérial, il devient évident qu'on ne la retrouvera dans les réalités empiriques que de manière ultra-minoritaire¹⁵. Or une telle définition n'a pas beaucoup de sens quand on sait combien de salariés dépendent de l'emploi pour gagner leur vie, surtout en période de chômage et de précarité. De fait, la résistance-sédition s'apparente à une sorte de suicide social et exprime le refus de travailler. En paraphrasant Albert Hirschman, on pourrait dire qu'il s'agit d'une conduite sociale de type *Exit*, quittant non seulement l'entreprise, mais aussi le salariat, pour devenir agriculteur, entrepreneur coopérativiste ou indépendant. C'est au contraire en adoptant une définition plus ouverte que l'on peut justement mieux comprendre les tendances contradictoires qui traversent le champ du travail salarié. La définition que je privilégie renvoie donc à la persistance de conduites informelles telles que le freinage, la flânerie, la perruque et parfois le sabotage. Elles s'insèrent dans un ensemble plus vaste de conduites où les salariés tentent de se réapproprier, ne serait-ce que partiellement, leur situation de travail. De fait, les résistances sont bien souvent floues et se mélangent avec des conduites d'ajustement ou d'accommodement.

Pourquoi privilégier cette définition élargie? Parce que le travail humain est une « matière vivante » qui se caractérise à la fois par une grande plasticité et par sa nature consciente, réflexive. Ce travail n'est donc jamais totalement dominé et, quand bien même il semble l'être, on ne peut exclure l'hypothèse que le salarié puisse mimer la servitude ou faire semblant de jouer le jeu. Or ce jeu implique des marges de liberté, comme nous l'ont montré bon nombre de recherches dans les années 1970 et 1980 sur la différence entre « travail prescrit » et « travail réel ». Les nouvelles technologies de l'information et la religion de l'amour de son travail changent la donne, mais sans la transformer quant au fond, et par conséquent les oppositions et les conflits ne font que se déplacer pour réapparaître sous de nouvelles formes. J'y reviendrai dans le point suivant.

Pour Michael Burawoy¹⁶, très proche ici des analyses de Pierre Bourdieu, les jeux de production (concours, défis, etc.) consacrent une

15. Dans la controverse sur la question, regrettons que cette définition des résistances, que je n'ai jamais employée, soit mobilisée pour en disqualifier l'existence. Voir G. Flocco, *Des dominants très dominés: pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Porès, Raisons d'agir, 2015.

16. M. Burawoy, *Produire le consentement* [« Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism »], Montreuil, La Ville Brûle, 2015.

aliénation conduisant l'individu à participer délibérément à sa propre exploitation. Cette analyse, devenue fort appréciée parmi les sociologues de l'Hexagone, passe néanmoins sous silence deux aspects essentiels, mis en évidence il y a déjà un certain temps par Pierre Desmarez et Paul Thompson¹⁷. *Primo*, il y a le fait que certains de ces jeux pouvaient augmenter significativement le salaire, parfois de près de 30 %. Les jeux rendent compte non pas de l'acceptation de se faire « exploiter » davantage, mais de tentatives de réduire justement le degré d'exploitation en cherchant à être le mieux payé possible eu égard à un effort constant. Le travail demeure un rapport d'échange où une prestation s'échange contre une rémunération, ce qui implique du côté du salarié qu'on peut toujours « tirer sur la corde » ou « tirer au flanc »... *Secundo*, les jeux sociaux observés par M. Burawoy ne sont pas réductibles non plus à une « fausse conscience ». Ils exprimaient aussi une culture d'atelier fondée sur la coopération entre travailleurs, ce qui permettait à des collectifs de travail d'exister socialement et de faire valoir leur poids social.

Les nouvelles formes d'organisation du travail importées du Japon dans les années 1990, telles que le travail en équipe (*team work*), le *kaizen* ou le *kanban*, ont certes eu pour objectif d'obtenir une plus grande implication des collectifs de travail et de garantir une meilleure qualité¹⁸. Ces nouvelles formes d'organisation du procès de travail visaient à obtenir des collectifs leur adhésion à la logique de valorisation, en mobilisant les ressources et les connaissances latentes en faveur d'une productivité augmentée. Or, dès la fin des années 1990, les gains de productivité se traduisaient aussi par une dégradation des conditions de travail, des effectifs réduits et, par conséquent, surmenés et usés. Dans certains cas, on pouvait même observer un retour de la conflictualité sociale tandis que, dans d'autres cas, les oppositions restaient invisibles. Une analyse fouillée à propos de l'émergence et de la diffusion de la production allégée (*lean production*) au cours des dernières décennies montre qu'il s'agit bien d'un modèle devenu hégémonique. Certes, à l'instar du taylorisme, on peut trouver beaucoup de variantes de cette seule bonne façon, mais les fondamentaux se laissent identifier assez aisément : intensification du travail, autoévaluation et polyvalence, segmentation des collectifs de travail selon les statuts et le travail en équipe (ou par projet), subdivision

17. P. Desmarez, *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin, 1986 ; P. Thompson, *The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process*, Londres et New York, Palgrave Macmillan, 1983.

18. S. Bouquin, *La Valse des écrous : travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*, Paris, Syllepse, 2006. Cf. chap. 1 et 2.

du procès de travail au moyen de la sous-traitance et de l'introduction d'unités comptables¹⁹. Si la gestion allégée (*lean management*) a permis des hausses de productivité, elle est également une source de gâchis humain, tout comme elle a pu être à l'origine de pertes de qualité, de pannes et de défauts en série.

Ma démarche sociologique intégrait aussi l'étude de cadres d'action collective, de syndicats. Un point de vue comparatiste m'a certainement amené à prendre en compte d'autres réalités : les relations de travail en Allemagne, en Suède ou en Belgique se caractérisent par un renouvellement des pratiques de contre-pouvoir dans l'organisation du travail, y compris à l'atelier ou au bureau. Sans vouloir enjoliver, en restant prudent et en reconnaissant l'existence de situations très différentes, selon la taille de l'entreprise et le profil des équipes syndicales, il n'en demeure pas moins que nous retrouvons encore aujourd'hui des situations qui s'apparentent à ce que Jean-Daniel Reynaud appelait la « régulation conjointe ».

Toujours est-il que, lorsque les conflits sociaux reculent et que l'action syndicale n'est plus en mesure d'agir sur les conditions de travail, les collectifs se fragilisent et les individus doivent se débrouiller autrement. Les groupes informels peuvent prendre le relais et il peut se développer une conflictualité d'un autre genre, minoritaire et volontairement confidentielle. Certes, le management dispose de ressources pour contrecarrer cette conflictualité : en mobilisant des technologies de surveillance, en réprimant les esprits récalcitrants, il se donne les moyens de peser sur les conduites des collectifs de travail. En même temps, l'exigence productive de la qualité ne peut s'obtenir uniquement par la coercition. Il faut aussi de la loyauté et de l'implication, ce qui ouvre certaines marges de négociation. Bien sûr, comme tous les sentiments, la loyauté est exposée à l'usure et c'est sans doute pourquoi on comprend bien que, dans la restauration rapide, les centres d'appels ou les activités de logistique, la rotation de personnel soit si élevée. De manière analogue, la segmentation des collectifs de travail – avec un volant flexible de main-d'œuvre avoisinant parfois 30 % – permet de discipliner les conduites au travail en réduisant les conflits ouverts tels que la grève.

19. T. Smith, *Technology and Capital in the Age of Lean Production: A Marxian Critique of the « New Economy »*, New York, SUNY, 2000 ; S. Bouquin et P. Stewart, « Temps durs et dur labeur. Un retour critique sur les modèles productifs à l'ère néo-libérale », dans L. Jacquot, J.-P. Higelé, H. Lhotel, C. Nosbonne, *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Nancy, Presses de l'Université de Nancy, 2011, p. 110-123.

Dans la tradition anglo-saxonne du monde du travail, les conduites informelles ont été l'objet de nombreux débats. Pour Thompson²⁰, la mauvaise conduite organisationnelle avait certainement des origines variées. Citons à titre d'exemple le refus de l'intensification du travail, une rémunération trop réduite, des frustrations liées à la non-promotion ou encore le comportement peu apprécié de l'encadrement. Mais si l'on raisonne de cette manière, les résistances au travail sociales se dissocient de la nature même des relations de travail alors que ce lien me semble justement fondamental. Le schéma ci-dessous montre comment les résistances au travail s'articulent au rapport au travail et à d'autres aspects de la relation de travail.

Tableau 1.
Les dimensions des conduites sociales au travail

| Formes d'appropriation | Appropriation du temps | Appropriation du travail | Appropriation de la production | Appropriation de l'identité |
|--------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|--|
| Loyauté | Autoaccélération | Autocontrôle | Auto-organisation | Identification aux objectifs |
| Engagement Motivation | Acceptation des cadences | Exécution « normale » des tâches | Prendre de l'avance | Rituels de socialisation |
| Coopération | Limiter la cadence | Négocier le rendement (freinage) | Restriction de volume | Cultures localisées d'atelier ou de bureau |
| (Voix) | Maîtrise du temps (refus des heures supplémentaires) | Revendications | Contrôle ouvrier | Jeux, activités ludiques ou à connotation sexuelle |
| Retrait | Flânerie et freinage | Service minimal | Perruque | Indifférence |
| Déni | Gâcher son temps | Grève de la qualité | Larcins | Faire l'idiot |
| Hostilité | Absence | Destruction et sabotage | Fraude | Solidarité de groupe ou de classe |
| (Sortie/Exit) | Rotation de personnel | | Vol | Rejet de l'entreprise, de la marque |

Source : S. Bouquin, *Résistances au travail*, op. cit., 2008, p. 39.

20. S. Ackroyd et P. Thompson, *Organisation Misbehaviour*, Londres, Sage Publication, 1999.

Comment lire ce schéma? D'abord, en reconnaissant la variété des conduites au travail qui ne se laissent que très difficilement enfermer dans un mode stable et sans équivoque. Le rapport au travail n'est jamais uniquement de type instrumental (financier) ou expressif (épanouissement), mais combine plusieurs aspects qui peuvent être en tension. Il évolue au gré du vécu concret, de l'âge, de l'ancienneté, des conditions de travail: de même, il sera sous-tendu par des attentes en matière de reconnaissance, d'évolution de carrière, de valorisation pouvant ou non être satisfaites. Les salariés ne sont pas indifférents et, par conséquent, ils peuvent glisser d'un consentement vers des conduites de résistance. Que ces dernières soient minoritaires ne change rien d'un point de vue scientifique, car ce qu'il faut retenir, c'est bien la permanence de conduites informelles autonomes, résistantes, voire d'une conflictualité différente, mais non moins réelle. En disant cela, je remets aussi en question le regard sociologique qui se limite aux apparences et refuse de comprendre que certaines pratiques resteront peu visibles et confidentielles. En dernier lieu, ce schéma souligne le fait qu'il est important d'étudier les dynamiques collectives qui permettent à des groupes sociaux de continuer à exister face au management ainsi que leurs raisons d'être, qui peuvent conduire certains individus à opter pour des conduites récalcitrantes ou oppositionnelles.

Avant de conclure cette section, je tiens à faire quelques remarques critiques à propos de deux approches distinctes de la mienne. La première, développée notamment par Daniel Bachet, critique la tendance de certains auteurs à réduire les interactions sociales dans l'entreprise à des jeux de pouvoir, ce qui nourrit l'illusion d'une capacité de peser sur les relations de travail à partir des microrésistances.

Il semble que l'un des problèmes d'une certaine sociologie du travail est de n'être pas toujours parvenue à reconstruire les mécanismes d'interdépendance qui unissent les relations de travail et les règles d'action plus stratégiques structurant le jeu économique et social dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Le risque est grand dès lors de réduire l'analyse des conduites au travail à des « jeux de pouvoir » et à des formes d'opposition quelque peu déconnectés de champs plus larges qui orientent l'action des agents²¹.

Pour Bachet, les « transgressions » des règles ne changent rien et ne peuvent se substituer à une action collective qui défend d'autres critères de gestion comme un autre partage de la valeur ajoutée (augmentation

21. D. Bachet, « Résistance, autonomie et implication des salariés: quelle sociologie pour le travail? », dans *Les Mondes du travail*, n° 12, novembre 2012, p. 139-148.

de salaire) ou une transformation des conditions de travail. S'il est vrai que, dans bien des cas, les conduites oppositionnelles « ne changent rien » du point de vue de l'ordre social de l'entreprise, il nous semble néanmoins erroné de les considérer comme fonctionnelles. Loin d'être une sorte de « soupape de sécurité », elles participent aussi, comme le montre Robert Kosmann²², au maintien de liens entre membres du collectif de travail et structurent celui-ci selon des lignes de clivages qui coïncident au moins en partie à l'antagonisme entre travail et capital. Selon Kosmann, ancien ouvrier professionnel chez Renault et syndicaliste de la Confédération générale du travail (CGT), la pratique de la perruque remet en cause la légitimité du pouvoir patronal à disposer entièrement des outils de travail. Sa pratique représente le refus d'une aliénation et la mobilisation des compétences professionnelles aux seules fins du résultat opérationnel. Suivant en cela la sociologue Nicole Gérôme, Kosmann estime que la perruque est l'expression de la compétence professionnelle indissociable d'une esthétique professionnelle²³.

Plutôt que de considérer les résistances comme futiles, voire fonctionnelles, il nous semble plus judicieux de comprendre leur présence en lien avec la faiblesse syndicale, comme une sorte de conséquence d'un « déficit revendicatif », et qui, sans pour autant y remédier, peuvent induire un « déficit de productivité ». En suivant cette voie, on peut aussi considérer que la reconstruction d'une capacité d'action collective implique de reconnaître la critique du travail telle qu'elle peut s'exprimer au sein des collectifs de travail.

Si le management peut, de son côté, tenter de donner du sens au travail pour obtenir une « réadhésion » ou une réconciliation avec l'agir contraint, il lui faudra manier autant la carotte que le bâton. Autrement dit, si les résistances au travail n'ouvrent pas un horizon de transformation des rapports sociaux, elles peuvent donner lieu à un réaménagement de la relation salariale. Et, par leur simple existence, elles témoignent d'une non-pacification de celle-ci.

Une seconde approche, développée par Christian Thuderoz et Jacques Bellanger, a pris le parti de reconnaître pleinement ces microrésistances au travail en les insérant dans une typologie plus large de conduites oppositionnelles :

22. R. Kosmann, *Sorti d'usines : la perruque, un travail détourné*, Paris, Syllepse, 2018 ; É. de Banville, *L'usine en douce : le travail en « perruque »*, Paris, L'Harmattan, 2001.

23. R. Kosmann, *Sorti d'usines, op. cit.*, p. 23.

Tableau 2.
Le répertoire des résistances au travail

| | | Contrôle par assujettissement | | Contrôle par responsabilisation | |
|------------|--------|-------------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|
| | | Opposition | | Opposition | |
| | | Faible | Forte | Faible | Forte |
| Engagement | Faible | Retrait | Récalcitrant | Cynisme | Rébellion |
| | Fort | Irrévérence | Militance | Distance | Renoncement |

Source: J. Bellanger et C. Thuderoz, « Le répertoire de l'opposition au travail », dans *Revue française de sociologie*, 2010, vol. 51, n° 3, 2010, p. 427-460.

Ce répertoire contient des vertus heuristiques réelles, car il révèle un jeu de bascule entre les figures d'opposition faible ou forte, en lien avec un mode de contrôle exercé par le management qui rappelle la notion de régime d'usine développée par Burawoy dans son ouvrage *Politics of Production*²⁴. En croisant le mode de contrôle avec les formes d'engagement des salariés, ce schéma permet d'examiner une multitude de situations et une variété de rapports au travail. Certes, la dimension structurelle n'est pas totalement absente, puisque ces auteurs considèrent la « relation d'emploi » comme asymétrique, mais elle demeure marginale dans le schéma d'analyse. Or tant l'équation rémunération/effort que l'état du marché de l'emploi, la trajectoire socioprofessionnelle ou l'âge vont influencer sur le rapport au travail et déterminer la volonté de « résister ».

Cela nous conduit à formuler plusieurs observations critiques. Précisons avant toute chose qu'il ne faut pas forcément adopter une conceptualisation marxienne du travail pour analyser les racines sociales qui conduisent les salariés vers des conduites oppositionnelles et peuvent nourrir une « subjectivité rebelle ». Rappelons que les recherches socio-historiques d'Edward P. Thompson²⁵ sur les origines de la formation de la classe ouvrière ont mis en évidence combien l'aspiration égalitaire et le souhait d'équité (*fairness*) ont pu conduire les premières générations de travailleurs de l'industrie au début du XIX^e siècle à s'organiser contre eux. Les travaux de Barrington Moore sur les origines sociales de l'obéissance et de la révolte complètent ce tableau, en dévoilant notamment la

24. M. Burawoy, *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Londres, Verso, 1985.

25. E.P. Thompson, *The Making of the English Working Class*, Londres et Toronto, Penguin Books, 1963 ; *idem*, *Customs in Common*, New York, The New Press, 1991.

présence d'une « économie morale » fondée sur la justice, l'équité et la réciprocité²⁶. Citons ensuite les travaux de Charles Tilly pour qui le sentiment d'injustice représente l'élément moteur des actions de grève et de ce qui peut les précéder, à savoir le refus de se soumettre aux injonctions du management²⁷. John Kelly, sociologue britannique des relations industrielles, prolonge cette analyse en l'articulant aux conditions de travail de l'ère néolibérale, caractérisées par une plus grande prégnance de la logique de valorisation et l'exigence d'une implication très élevée dans l'activité de travail. Pour lui aussi, les relations de travail sont structurellement antagoniques, ce qui nourrit de façon récurrente une hostilité ou une opposition de la part des salariés.

Pris dans leur ensemble, ces analyses ont le mérite de ne pas limiter le champ d'analyse aux rapports internes à l'atelier ou à l'entreprise, aux « organisations » dont les finalités agissent sur les conduites des uns et des autres. En effet, l'étude du travail en tant que réalité conflictuelle non seulement exige de reconnaître la nature asymétrique de la « relation d'emploi », comme le font Thuderoz et Bellanger, mais gagne aussi en lisibilité dès lors qu'on y intègre les rapports sociaux de classe structurée à l'échelle de la société.

Certes, la longue période de l'après-guerre était faite d'avancées sociales qui s'appuyaient sur un rapport de force favorable à la classe laborieuse, dotée de partis politiques et d'institutions puissantes. L'adoption d'une norme de consommation empruntée à la classe moyenne a laissé croire que l'ascension sociale était possible. Toutefois, depuis une vingtaine d'années, cette ascension sociale est devenue bien plus ardue, y compris par l'autoexploitation, ou « l'usage de soi contre soi » pour utiliser l'expression d'Yves Clot²⁸. Les barrières de classe se laissent difficilement briser, tandis que la condition salariale se précarise au niveau de l'emploi. La tendance à la dégradation du travail qu'évoquait Harry Braverman²⁹ en 1975 s'est prolongée au cours des années 1990-2010 et touche désormais l'emploi stable (surtout dans les services publics, le *care*, l'enseignement) tout comme les catégories qualifiées.

26 B. Moore, *Injustice: The Social Bases of Obedience and Revolt*, Londres, Palgrave, 1978.

27 C. Tilly et C. Tilly, *Work Under Capitalism*, Londres et New York, 1998.

28 Y. Clot, *Le Travail sans l'homme?: pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995.

29 H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press, 1974.

3. LE TRAVAIL EN TEMPS DE CRISE: TENIR LE COUP, C'EST DÉJÀ RÉSISTER

Même s'il faut se garder de généralisations hâtives, il est certain que la crise financière de 2008 a eu des effets négatifs sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail. On peut observer, dans le prolongement des travaux de Robert Castel, un double mouvement de précarisation des stables et de paupérisation des instables. D'une certaine manière, ces évolutions reflètent le retour d'une condition salariale marquée par la dépendance et la vulnérabilité socioéconomique. Cela n'est pas seulement le résultat direct de la crise de 2008 puisque cette évolution était déjà en cours auparavant. En effet, la lente érosion des garanties collectives construites à partir de l'action de l'État social et la dégradation d'un rapport de force syndical ont commencé il y a plusieurs décennies. Il est important de noter que c'est moins l'émergence du chômage qui en est à l'origine que la réorientation des politiques d'emploi suivant la logique de l'État social actif³⁰, ou ce que Bob Jessop appelle « l'État schumpéterien workfariste », et Pierre Dardot et Christian Laval « l'État ordo-libéral ».

Dans de nombreux secteurs et de nombreuses entreprises, la précarisation de l'emploi coïncide avec une dégradation des conditions de travail. À la lumière des enquêtes européennes comme hexagonales, on peut même dire que cette dernière est particulièrement sensible. Résumons brièvement ce que les enquêtes françaises de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) sur les conditions du travail permettent d'observer³¹. Tout d'abord, le travail à la chaîne n'a pas disparu : de 1984 à 2016, la part de salariés qui déclarent que « leur rythme de travail leur est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce » est passée de 2,6 % à 18 %. Il a

30. S. Bellal et S. Bouquin, « Vers une redéfinition de droits collectifs incarnés par le travail et son statut: les droits à l'emploi et les droits sociaux à l'épreuve de l'État social actif », *Année sociale 2000*, ULB-Institut de sociologie, p. 264-284; B. Jessop, « Post-Fordism and the State », dans B. Greve (dir.), *Comparative Welfare Systems*, Basingstoke, Macmillan, 1996; P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde: essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2010.

31. Toutes les données statistiques sont tirées des enquêtes « Conditions de travail » menées à intervalles réguliers par la Dares et le ministère du Travail depuis 1978. Certaines questions ont été introduites plus tardivement, d'où les dates différentes dans les comparaisons présentées. Données disponibles en ligne: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-contraintes-physiques-et-intensite-du-travail>.

désormais atteint le secteur des services où les supermarchés, les centres d'appels et la logistique ont vu, avec l'introduction des codes-barres, les cadences augmenter et la méthode de travail se mécaniser. La proportion de salariés qui doivent répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations est passée de 27,5 % en 2005 à 42,7 % en 2016. La part de salariés qui déclarent avoir un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé est passée de 25 % en 2005 à 35 % en 2016. La proportion de salariés qui disent « devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue » est passée de 48,1 % en 1991 à 65,4 % en 2016. La proportion des salariés qui déclarent « un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate » atteint un taux de 58 % en 2016 en regard de 28 % en 1984. Celle des salariés qui déclarent recevoir des ordres contradictoires passe de 41,7 % en 2005 à 44,7 % en 2016. Résultat : il faut bien trouver des solutions, souvent individuelles et clandestines. La proportion de salariés qui déclarent qu'une erreur dans leur travail pourrait entraîner « des sanctions à leur égard » est passée de 51,3 % en 1991 à 63,1 % en 2013. Les responsabilités accrues portées par les salariés tiennent aussi au développement des services et du travail relationnel.

La même tendance d'intensification est perceptible dans plusieurs pays de l'Union européenne³². Ainsi, le nombre de personnes déclarant avoir travaillé tout en étant malades est en hausse par rapport à l'enquête précédente. En France ou au Royaume-Uni, près de six salariés sur dix ont travaillé alors qu'ils se disaient malades. Ce phénomène, qu'on appelle aussi « présentéisme », toucherait un salarié sur deux en Belgique et un sur trois en Allemagne. Sur le plan des rythmes de vie et de la flexibilité temporelle, 60 % à 70 % des répondants déclarent avoir travaillé au moins une fin de semaine au cours du mois écoulé, là où la proportion de salariés exposée à cette contrainte se situait en dessous de 50 % avant la crise de 2008. Au Royaume-Uni et en France, près de 40 % des répondants déclarent avoir travaillé au minimum une fois plus de dix heures dans une journée dans le mois écoulé³³.

Malgré l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail, l'autonomie discrétionnaire demeure peu présente. On peut y voir l'effet de la gestion allégée qui poursuit le mouvement de rationalisation.

32 Voir : https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf.

33 La flexibilité n'est pas forcément la même partout puisqu'en Belgique 30 % des répondants déclarent avoir travaillé plus de 10 heures et qu'en Allemagne le pourcentage descend à 22 %.

Environ un tiers des répondants en France, en Allemagne, en Belgique ou au Royaume-Uni se disent dans l'impossibilité de déterminer le rythme de travail, et plus d'un tiers déclarent ne jamais pouvoir déterminer eux-mêmes une pause dans leur travail. Les tâches monotones sont toujours le lot de 25 % des salariés. Simultanément, le nombre de déterminants du rythme du travail tend à augmenter. En France, très proche de la moyenne européenne, 28 % des répondants sont confrontés à deux facteurs d'intensification, 24 % à trois facteurs et 18 % à quatre, voire plus. L'ensemble de ces données est en hausse par rapport à la période 2005-2010.

L'intensification du travail se poursuit et les résultats de l'enquête européenne révèlent que les cadences élevées demeurent incontournables pour près d'un salarié sur cinq. Au-delà d'un groupe exposé en permanence, on trouve encore de 30 % à 40 % des répondants qui admettent y être confrontés pour environ un quart à trois quarts de leur temps de travail. Si l'on additionne les deux catégories, il apparaît qu'environ un salarié sur deux est soumis de manière permanente ou intermittente à des cadences élevées. Le tableau ci-dessous montre que ce phénomène touche un salarié sur deux, voire trois sur cinq dans certains pays.

Tableau 3.
Poids des contraintes et charge de travail – enquête européenne sur les conditions de travail (2015)

| | France | Belgique | Allemagne | Royaume-Uni |
|--|--|--|--|--|
| Êtes-vous soumis à des cadences de travail élevées ? | 24 % presque tout le temps 30 % entre ¼ et ¾ du temps | 22 % presque tout le temps 36 % entre ¼ et ¾ du temps | 20 % presque tout le temps 43 % entre ¼ et ¾ du temps | 23 % presque tout le temps 42 % entre ¼ et ¾ du temps |
| Votre travail nécessite-t-il de travailler dans des délais très stricts et très courts ? | 42 % presque tout le temps 29 % entre ¼ et ¾ du temps | 41 % presque tout le temps 34 % entre ¼ et ¾ du temps | 34 % presque tout le temps 47 % entre ¼ et ¾ du temps | 42 % presque tout le temps 38 % entre ¼ et ¾ du temps |

Source: *European Workings conditions Survey*, 2017.

Comment se comportent les salariés soumis à ce resserrement des contraintes et des exigences qui pèsent sur leur activité de travail ? Dans un premier temps, l'attitude la plus commune consiste à s'en accommoder tant bien que mal.

Dans certaines circonstances, on peut observer, à partir d'un taux élevé de rotation de personnel, que le remplacement du personnel devient une norme sociale « fonctionnelle ». Ce régime de mobilisation de la main-d'œuvre est caractéristique des secteurs d'emploi que l'on qualifie de *low road* dans la littérature anglo-saxonne³⁴. On y retrouve les centres d'appels, le secteur des services (nettoyage, restauration rapide), voire les activités de manutention dans la logistique. Dans leur enquête sur la satisfaction et le bien-être au travail, Ambra Poggi et Claudia Villosio³⁵ observent que ce sont dans les emplois avec peu d'autonomie, combinant des efforts soutenus et une faible rémunération, une flexibilité et peu de sécurité, que les salariés sont les moins satisfaits de leur emploi et les moins heureux dans la vie.

Dès lors que le travail demande une exécution de qualité, il requiert aussi des équipes stables dotées de compétences et dont la loyauté se négocie à partir de transactions diverses (montant des salaires, primes et garantie d'emploi). Dans ces circonstances, la gestion allégée ne peut pas être aussi tatillonne. C'est du moins l'interprétation des situations de travail qualifiées de *high road* – une métaphore désignant la bonne voie, celle où l'on retrouve l'emploi durable et de qualité³⁶. Mais ce modèle d'analyse néodualiste est aujourd'hui en crise, comme en témoigne l'ampleur des cas de syndrome d'épuisement au travail. En Autriche, une large enquête réalisée par des médecins généralistes conclut que près d'un salarié sur deux est ou a été affecté par le syndrome d'épuisement au

-
34. D. Gallie, *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxford University Press, 2009; L. Turner, K.S. Wever et M. Fichter, « Perils of the high and low roads: Employment relations in the United States and Germany », dans K.S. Wever (dir.), *Labor, business, and change in Germany and the United States*, Michigan, UIER, p. 123-155; U. Holtgrewe, V. Kirov, M. Ramioul, *Hard Work in New jobs: The Quality of Work and Life in European Growth Sectors*, Londres, Palgrave Macmillan, 2015; voir aussi D. Gallie, « Job Control and the Quality of Work: the Evidence from Britain », *The Economic and Social Review*, 2012, vol. 43, n° 3, p. 325-341; D. Gallie, A. Felstead et F. Green, « Job preferences and the intrinsic quality of work: the changing attitudes of British employees 1992-2006 », *Work Employment and Society*, 2012, vol. 26, n° 5, p. 806-821.
35. A. Poggi et C. Villosio, « Subjective well-being at the workplace », dans U. Holtgrewe, V. Kirov, M. Ramioul, *Hard Work in New Jobs: The Quality of Work and Life in European Growth Sectors*, op. cit., p. 70-83.
36. A. Wilkinson et K. Townsend, *The Future of Employment Relations: New Paradigms, New Developments*, Springer, 2011.

travail³⁷. Selon Marc Loriol, sociologue spécialiste dans l'étude la santé au travail, il est important d'analyser ce syndrome comme un processus encastré dans les contextes sociaux et professionnels :

Le *burn-out* résulte de la conjonction d'un fort engagement dans son activité et de situations de travail où il n'y a a priori pas de limites aux besoins à satisfaire. Si l'organisation en demande toujours plus ou si les collectifs de travail ne peuvent poser ces limites ni débattre de l'adéquation entre les moyens et les fins, les salariés vont s'épuiser et finir par rejeter un travail qui les met à mal. Le salarié qui s'épuise à poursuivre un idéal inaccessible finit, pour se protéger, par développer des attitudes cyniques ou de déshumanisation de l'autre. Du coup, il perd toute estime professionnelle de soi, tout sens à son travail. Si ce processus n'est interrompu par aucun accommodement individuel (mutation, reconversion, recherche de formes de valorisation de soi en dehors du travail...) ou collectif (définition d'un idéal moins ambitieux, obtention de nouvelles marges de manœuvre), il peut mener jusqu'à des formes de dépression réactionnelle³⁸.

La consommation de substances psychotropes est un autre phénomène qui tend à se développer dans les milieux de travail. Le deuxième congrès « Travail, santé et usages de psychotropes », en novembre 2017, posait la question des liens entre l'usage accru de psychotropes et l'évolution du travail³⁹. Selon l'enquête menée auprès des médecins membres de l'association, près de deux salariés sur trois consommeraient régulièrement des psychotropes, allant d'un banal antidouleur à des substances

-
37. Voir https://www.wienerstaedtische.at/unternehmen/presse/pressemeldungen/detail/gesundheit-im-job-78-prozent-der-oesterreicherinnen-fuehlen-sich-nach-der-arbeit-muede-und-ausgelaugt.html?tx_ttnews%5byear%5d=2015. Ces données sont corroborées par une enquête réalisée par l'institut de sondage YouGov au Royaume-Uni, selon laquelle la moitié des répondants déclarent souffrir ou avoir souffert d'épuisement au travail ou d'anxiété liée aux conditions de travail. Exception faite des salariés plus âgés, toutes les catégories étaient frappées de manière plus ou moins égale. Exception faite de l'Italie, le syndrome d'épuisement au travail est reconnu quasiment dans aucun pays de l'UE comme maladie professionnelle. En France, sa reconnaissance a été rejetée au cours de débats parlementaires sur la loi Travail. En Suède, le « syndrome de fatigue » a été reconnu comme pathologie appartenant aux « désordres d'adaptation » en réponse à des situations de stress sévères (*stress related adaptation disorders*).
38. M. Loriol, « Comprendre les risques psychosociaux complexes, multifformes et multifactoriels », dans *Soins Psychiatrie*, vol. 39, n° 318, septembre 2018, p. 20-23.
39. Voir : https://www.additra.fr/crbst_6.html. À propos du congrès, voir <https://congresadditra.fr/>; aussi R. Crespin, D. Lhuillier et G. Lutz, *Se doper pour travailler*, Paris, Érès, 2017.

proscrites (cannabis, cocaïne, amphétamines) en passant par l'usage abusif de drogues licites telles que l'alcool, le point commun étant que ces produits seraient avant tout consommés pour « rester dans le match ». Les médecins généralistes ayant fait l'objet d'une enquête observent également depuis quelques années une véritable explosion d'usages abusifs de dérivés d'opiacés. Ce dernier phénomène serait lié aux troubles musculo-squelettiques et aux maux de dos. Selon les conclusions du congrès, ces usages abusifs résultent de l'intensification du travail dans un contexte d'isolement social où l'entraide, le sens du collectif, le partage ou le transfert de compétences s'amenuisent, ce qui fragilise d'autant plus les personnes exposées à des pressions élevées. La consommation de substances psychoactives découle en premier lieu de situations professionnelles comme le stress et la montée des exigences du travail.

On pourrait douter de l'idée que « tenir le coup », c'est déjà résister, puisque, pratiquement, l'activité de travail continue à produire une valeur ajoutée et contribue à la performance économique globale de l'entreprise. Ce serait perdre de vue que tenir le coup, c'est aussi une manière de « résister » pour garder son emploi jusqu'au moment où l'usure est telle qu'on ne peut plus travailler de manière tout aussi productive et qu'advient une rupture sous forme de dépression et d'épuisement au travail.

4. GOUVERNANCE DE LA SUBJECTIVITÉ ET PERMANENCE D'UNE CRITIQUE DU TRAVAIL

La non-pacification du travail se vérifie également du côté du management. Bien sûr, il faut se garder d'analyser le management comme un invariant, car il peut opter pour une politique de mise sous pression, comme il peut également concéder des espaces d'autonomie ou encore accepter une certaine régulation conjointe avec les collectifs de travail et leurs représentants. Toutefois, la tendance dominante dans les grandes entreprises du secteur manufacturier comme dans les services, y compris du secteur public, est de rationaliser l'activité à la manière de la gestion allégée, afin d'augmenter en permanence la performance.

Dans le sillage de ce mouvement de rationalisation s'est développé un nouveau régime de mobilisation qui a consacré l'abandon de l'agent, dont l'activité était régie par des procédures et insérée dans une division du travail lui conférant un rôle d'exécutant. L'agent exécutant était l'apanage du taylorisme, tandis que le nouveau régime de mobilisation s'est structuré autour de la figure de « l'acteur assigné », doté de polyvalence

et d'un bon sens de la réactivité⁴⁰. Il a ensuite évolué vers une figure de « sujet autorégulé » qui vise à mobiliser, au-delà de l'individu, la personne au travail. Orienté vers une forte responsabilisation de l'engagement, s'appuyant sur l'autonomisation (*empowerment*), l'individu finit par se considérer comme entrepreneur de lui-même, auteur de son employabilité⁴¹. La subjectivité est représentée comme un individu libre de contraintes s'engageant dans le travail en ayant intériorisé les exigences élevées de performance.

Ces nouvelles figures ne sont pas présentes de la même manière partout, sachant que leur fonctionnalité est fortement corrélée au contenu complexe du travail. La question qui nous importe ici n'est pas celle d'une cartographie de ces figures selon les métiers, les secteurs ou le type d'entreprise, mais plutôt le degré d'acceptation et d'intériorisation de ces figures. Notre hypothèse fondamentale demeure ici inchangée, à savoir que les dispositifs de management et de mobilisation susciteront, tôt ou tard, une mise à distance et une réflexivité critique à leur égard. Rappelons, par exemple, que déjà à la fin des années 1990 les enquêtes quantitatives avaient mis en évidence la permanence d'un regard critique sur le travail, y compris parmi les cols blancs, près de 77 % des cadres ayant le sentiment de « se faire exploiter⁴² ».

Des enquêtes plus récentes révèlent la permanence d'opinions et de représentations critiques. Prenons à titre d'exemple un baromètre de gestion des ressources humaines (GRH) des États-Unis qui nous permet de voir combien la satisfaction est sous tension⁴³. À première vue, il n'en est rien, car 88 % des employés se déclaraient satisfaits de leur travail, dont 37 % « très satisfaits » et 51 % « moyennement satisfaits ». Mais l'enquête révèle aussi que 20 % d'entre eux cherchent un emploi ailleurs et, surtout, elle contient des écarts significatifs entre l'opinion générale et l'avis sur sa propre situation. Ainsi, 67 % des employés jugent un traitement respectueux du personnel comme important pour la satisfac-

40. D. Mercure, « Capitalisme contemporain et régimes de mobilisation subjective au travail », dans D. Mercure, et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité : perspectives critiques*, Québec, Paris, Presses de l'Université Laval et Éd. Hermann, 2017, p. 53

41. *Ibid.*, p. 55-57.

42. C. Baudelot et M. Gollac, *Travailler pour être heureux*, *op. cit.*

43. Employee satisfaction and engagement. Revitalizing a changing workforce, *Society for Human Resources Management*: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>.

tion au travail, mais seulement 31 % se considèrent eux-mêmes « satisfaits » sur ce plan. Il en est de même pour les autres dimensions structurantes de la relation de travail : 63 % jugent la rémunération comme importante, mais seulement 23 % se considèrent eux-mêmes satisfaits sur ce plan ; 58 % soutiennent que la sécurité d'emploi est importante pour la satisfaction au travail, mais seulement 32 % se considèrent eux-mêmes satisfaits sur ce plan. Des écarts analogues existent sur le plan de la reconnaissance de la performance (48 % versus 26 %), sinon au niveau du contenu du travail (48 % estiment que celui-ci doit être intéressant, mais seulement 27 % considèrent le leur comme tel).

Il s'avère que bon nombre de salariés sont tentés de reformuler leur opinion de manière positive puisque cela permet de « mieux tenir le coup ». Cette attitude est fonctionnelle pour continuer à s'impliquer avec conviction, avec « corps et âme », car sinon la mécanique se grippe. La gouvernance des subjectivités tend aussi à transformer la satisfaction au travail en obligation amoureuse : aimer son travail devient un impératif catégorique moral. On peut citer ici Steve Jobs selon qui « [votre] travail va remplir une large part de votre vie et la seule manière d'être réellement satisfait est de faire du beau travail. Et la seule manière de faire cela est d'aimer ce que l'on fait⁴⁴ ». Nous sommes donc passés d'une situation où l'« on fait ce qu'on aime » à celle où « on aime ce qu'on fait ».

Faut-il s'en étonner ? Le régime de mobilisation de « l'acteur assigné » comme du « sujet autorégulé » fait appel à des ressorts émotionnels et existentiels puissants. Le taylorisme de la subjectivité (dans le sens d'une prescription des modes d'engagement) est devenu progressivement une norme éthique et émotionnelle fondée sur la sacralisation du travail qui engage l'âme comme le corps. Il s'agit là d'une dimension biopolitique qui va au-delà de la recherche de la reconnaissance de sa personne, de ses talents et de sa contribution à l'entreprise. Celle-ci se fonde, selon la sociologue Kathi Weeks⁴⁵, sur la mobilisation de valeurs et de ressources empruntées au registre féminin du *care*. Tant qu'il s'agit de métiers considérés comme typiquement « féminins », ce rapport au travail demeure naturalisé. Mais, désormais, l'obligation de réaliser son travail avec amour s'est diffusée dans d'autres secteurs et activités. Pour Weeks, la banalisa-

44. S. Jobs, « "You've Got to Find What You Love", Jobs Says », *Stanford News*, 14 juin 2005 : <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.

45. K. Weeks, « *Down with Love: Feminist Critique and the New Ideologies of Work* », dans *Women Studies Quarterly: Precarious Work*, vol. 45, n°s 3 et 4, automne-hiver 2017.

tion de l'amour du travail s'est accélérée par la porosité croissante entre la sphère de travail et du hors-travail, ce que les objets nomades et les technologies de l'information et de la communication ont grandement facilité. En effet, là où les sphères d'affectivité amoureuse de travail étaient largement dissociées, exception faite pour les métiers de la création artistique, ils se superposent et se confondent, enfermant d'autant mieux les individus dans l'obligation d'aimer ce qu'ils font. Au bout du compte, ce n'est pas tant aimer son travail qui compte que d'être capable de continuer à l'aimer malgré la frustration et les déceptions. La promesse de l'amour, de la joie ou du bonheur au travail est un exemple de ce que Lauren Berlant⁴⁶ appelle « l'optimisme cruel » dans la mesure où l'objet du désir prend le pas sur les objectifs qui vous ont conduit initialement vers celui-ci.

Ces personnes se seraient-elles dupées elles-mêmes? S'agit-il d'une sorte de variante de la servitude volontaire? Bien sûr, ces hypothèses ne peuvent être exclues totalement, mais, sachant qu'il faut aussi reconnaître aux acteurs une part de réflexivité critique sur la situation qui est la leur, je pense qu'il faut également intégrer dans le champ d'analyse la vie hors travail et le déroulement de la carrière. Tant du côté des jeunes générations que parmi ceux qui dépassent la quarantaine, on peut observer des conduites d'évitement ou de rejet d'un travail considéré comme dénué de sens⁴⁷. Bon nombre de jeunes privilégient, tant que la situation le permet (en logeant chez leurs parents ou en partageant les frais d'habitation), une sorte de néonomadisme sur le marché du travail qui reflète un refus de s'engager et de poursuivre à travers le travail l'effort de promotion sociale. Les choix de vie prennent en compte d'autres aspects que le travail immédiat, tandis que la volonté d'autonomie peut aussi conduire les individus à privilégier des activités moins assujettissantes, quitte à payer le prix d'une certaine marginalité sociale⁴⁸. Du côté des quadras, certains se tournent vers une seconde carrière, en mobilisant les ressources de formation professionnelle et les possibilités de reconversion si leur statut le permet. Parfois, le refus d'une promotion s'accompagne

46. L. Berlant, *Cruel Optimism*, Duke, Duke University Press, 2011.

47. P. Cingolani, *Révolutions précaires: essai sur l'avenir de l'émancipation*, Paris, La Découverte, 2014; M. Vakaloulis, *Précaires, pas démotivés!: les jeunes, le travail, l'engagement*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2013; S. Bouquin, *Les résistances au travail*, op. cit., 2008. Voir aussi P. Cingolani, « Travail précaire, précaires et résistances », dans J.-A. Calderón et V. Cohen, *Qu'est-ce que résister?: usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Lille, Septentrion, 2014, p. 27-38.

48. P. Cingolani, « Travail précaire, précaires et résistances », op. cit., 2014.

d'un engagement dans des activités associatives ou citoyennes, voire, dans certains cas, dans un engagement syndical tardif.

La recherche doctorale d'André Moulin apporte des éclairages nouveaux sur la question des liens entre implication et critique du travail⁴⁹. Ainsi observe-t-il que ceux qui adhèrent aux valeurs de la performance ou à la culture d'entreprise sont aussi ceux qui déclarent limiter leur implication dans le travail au strict nécessaire, tandis que les esprits critiques sont également celles et ceux qui apprécient leur travail pour son contenu et qui, quelque part, « font tourner la boîte ».

L'importance accordée à la valeur travail, en l'isolant du couple institution-organisation que représentent l'entreprise et l'employeur, est aussi un ressort d'implication en lui-même, semblable à l'éthique protestante analysée par Weber. C'est en ayant découvert maints gisements de productivité que le management s'est emparé d'une nouvelle gouvernance des subjectivités. Or celle-ci, en devenant une narration institutionnelle, risque tôt ou tard de révéler ce qu'elle est vraiment, à savoir une manipulation sentimentale, un piège, voire une escroquerie émotionnelle. C'est pourquoi il est important de continuer à appréhender les limites internes aux dispositifs de gouvernance de la subjectivité. Les nouveaux régimes de mobilisation et de gouvernance, s'appuyant sur la subjectivité, vont alimenter une critique renouvelée de l'hétéronomie et de l'aliénation. Ce n'est pas parce que celle-ci ne se généralise pas immédiatement qu'elle n'existe pas. Chaque salarié peut, au gré de sa trajectoire professionnelle et des expériences vécues, évoluer de l'adhésion à la résistance, en lien avec sa position dans la hiérarchie, son niveau de qualification, son âge, ainsi que les dynamiques collectives de groupe ou la présence de cadres d'action collective (syndicats, etc.). De fait, plusieurs enquêtes récentes confirment l'hypothèse d'une permanence des résistances au travail ainsi que d'une réflexivité critique à l'égard de celui-ci et du management. La rationalisation du travail des ingénieurs étudiée par Sébastien Petit⁵⁰ montre comment le développement des tâches gestionnaires liées au management par projet conduit à la densification du travail et réduit les

49. A. Moulin, *Engagement social dans le champ économique au regard de l'éthique personnelle: diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions?*, Thèse soutenue à l'Université d'Évry-Val-d'Essonne – Paris Saclay (sous la direction de S. Bouquin), 2017.

50. S. Petit, « Recomposition de la division du travail de conception: le travail en bureau d'études dans un cadre gestionnaires », dans *Les Mondes du travail*, n° 11, nouvelle série, février 2012, p. 13-26.

marges d'autonomie des tâches techniques « nobles ». Les ingénieurs s'en plaignent et développent des tactiques de contournement des procédures d'évaluation de la performance. Il en est de même de l'enquête de François Reyssat portant sur les ouvrières et ouvriers du nettoyage : outre la ruse et le freinage, les contestations de l'autorité s'expriment régulièrement, de manière ouverte ou masquée, en prenant pour justification les normes sanitaires ou d'hygiène⁵¹. Dans le secteur des services, une enquête que je mène depuis 2016 révèle l'étendue de l'ambivalence des conduites au travail⁵². On peut d'ores et déjà distinguer plusieurs modes d'agir de la part des salariés. Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, le personnel de salle recherche souvent une alliance avec le client : offrir un verre ou inscrire une commande moins onéreuse tout en servant un plat plus copieux suscite chez le client le paiement des pourboires dont l'accumulation peut atteindre 20 ou 30 euros par jour. Sachant que les gestionnaires de débits de boisson ou de brasseries peuvent aussi « couper » la marchandise afin d'augmenter leurs profits, les serveurs peuvent en faire autant. Dans le commerce, on peut retrouver des formes analogues de captation de revenu, en fermant l'œil sur le vol ou en volant soi-même. Du côté de la Fédération patronale de la distribution et du commerce, on n'aime pas trop le dire, mais les formations et les dispositifs mis en place visent à contrecarrer les pertes pour vol qui, selon une source orale, peuvent parfois atteindre une proportion significative des stocks. Endommager un emballage ou marquer un produit comme déficient est une manière de mettre de côté des marchandises qui peuvent servir ou se revendre. L'ambivalence peut aussi se traduire par un service au client volontairement désagréable ou répressif. Comme l'a montré Sacha Leduc⁵³, le personnel derrière les guichets peut se comporter de façon tatillonne, verser dans le zèle ou refuser d'aider une personne dans le besoin. Les entretiens avec des contrôleurs de train (TER, Thalys, TGV) montrent qu'ils disposent de latitudes réelles dans l'application du règle-

51. F. Reyssat, *Dominations et résistances au travail: enquête sur l'expérience corporelle des ouvrières et ouvriers du nettoyage*. Thèse soutenue à l'Université de Paris-Diderot Sorbonne (sous la direction de Numa Murard), 2015.

52. S. Bouquin, *Le travail réel et ses ambivalences en temps de crise: enquête dans le secteur des services*, miméo, 2019, 45 p.

53. S. Leduc, « Les résistances à la modernisation des techniciennes de l'Assurance maladie. Quand le contrôle des populations devient enjeu d'affirmation professionnelle », dans J.-P. Durand et M. Dressen (dir.), *Violence et travail*, Toulouse, Octarès, 2011 ; S. Leduc, *Le respect de l'égalité et de la légalité: les résistances à la modernisation*, GTM, CPAM 58, miméo, 2007.

ment. Certains vont fermer l'œil sur une infraction; d'autres vont mobiliser les forces de sécurité. Lorsqu'un train est bondé, des contrôleurs peuvent très bien déclasser un wagon de première classe, tandis que d'autres vont systématiquement laisser les gens s'entasser en seconde classe et réprimer avec un certain « sadisme » celui qui s'y oppose. Il est évident que le rapport au travail, l'*ethos* de service à rendre au public, comme l'existence d'une culture professionnelle, introduit de nombreuses variables, mais toujours est-il que la relation de service, même à l'époque de la gestion très formalisée de la « relation client », laisse des marges d'action aux salariés et que ceux-ci ne se privent pas de les investir.

Il y a dix ans de cela, l'analyse sociologique selon laquelle les collectifs de travail seraient atomisés, tandis que les salariés consentiraient de façon enthousiaste, voire de manière ludique, à l'hétéronomie du travail, nous paraissait fausse, sinon unilatérale. Certes, la logique de performance était devenue hégémonique, mais d'autres conduites sociales, encore disruptives, existaient et existent toujours. Il y a dix ans comme maintenant, il n'est toujours pas aisé de faire entendre cette analyse divergente, tant l'étude sociologique du consentement et de la servitude se présente comme compassionnelle, parfois même très critique du capitalisme, d'autant qu'elle développait une narration qui faisait écho à une parole « authentique » de la part de salariés, parfois doublée d'un discours de type syndical se plaignant du manque de conscience de la part des salariés.

Dix années après la « grande récession » et la crise financière, la condition salariale ne s'est pas beaucoup améliorée, ni en France ni en Europe. Les restructurations, la précarisation, le chômage, la concurrence exacerbée, le chantage à la délocalisation, l'application de technologies numériques de contrôle, la logique de compétence et le développement de politiques managériales sacralisant l'amour du travail ont certainement rendu la vie au travail plus dure, plus stressante, plus fatigante et usante. Ces aspects négatifs ont pu être contrebalancés pendant un certain temps par les dimensions ludiques et expressives, par une relative autonomie et la valorisation de l'individualité, par la motivation et l'espérance d'une promotion sociale. Bien sûr, tant que les premiers intéressés continuent à y croire, cela se traduit dans leurs conduites sociales. Mais qu'advient-il lorsque les espoirs déçus s'accumulent et qu'un sentiment diffus d'injustice gagne du terrain ?

Plus fondamentalement, quand bon nombre de personnes ont besoin de produits stimulants ou de psychotropes, qu'ils deviennent malades de

leur travail, la première chose à reconnaître est le fait que le champ du travail n'est nullement pacifié. Intensifier le travail et exiger toujours davantage que ce que la personne est capable d'engager représente bien une forme d'agression ou de violence, pas seulement symbolique puisqu'elle blesse les corps et les esprits. Cette situation ne peut pas, tôt ou tard, ne pas susciter des réactions en retour, tant au niveau de la subjectivité, des représentations, de l'engagement psychique et moral dans le travail, qu'on peut résumer par le « rapport au travail », que sur le plan des conduites, de la manière de collaborer et de faire son travail.

Au vu de l'ampleur de la détérioration des conditions de travail, on peut formuler l'hypothèse qu'une nouvelle critique du travail « réellement existant » touche désormais autant les cadres, qu'ils soient des cadres encadrant ou encadrés, que les techniciens ou les ingénieurs, et bien davantage encore les salariés subalternes comme les ouvriers et les employés. Attention ! Cette critique n'implique pas que les personnes n'apprécient plus leur travail et son contenu ; ils peuvent le faire et continuer à porter haut la valeur travail. En revanche, je suis persuadé que l'on assiste à un retour en force d'une subjectivité « rebelle » qui s'adresse autant au management qu'à cette logique abstraite de valorisation perçue comme « froide » et inhumaine. Et cette critique sera d'autant plus vigoureuse que l'on comprend bien que les multiples conduites informelles, y compris les pratiques de résistance, ne seront pas en mesure de changer ce qui est devenu « à la longue » insupportable.

La dimension collective peut surgir là où on ne l'attend pas. Quand on appréhende la condition salariale dans son ensemble et que l'on observe combien de travailleurs et de couples appartenant à « la France d'en bas » ont du mal à se loger, à se nourrir, parfois à se soigner, et que l'on ajoute à cela la paupérisation des « couches intermédiaires » du salariat et les difficultés croissantes pour devenir propriétaires ou éviter de perdre leur statut social, la révolte sociale des gilets jaunes devient plus aisément compréhensible⁵⁴. Cette révolte sociale du salariat invisible de la France périphérique illustre parfaitement comment une vaste colère accumulée finit par exploser brutalement, bien loin de l'espace immédiat de travail. L'idée, énoncée il y a encore peu de temps par Durand⁵⁵, selon laquelle il existe un homme nouveau, fabriqué par la production allégée ou la

54. S. Bouquin, « La révolte en gilet jaunes ou Le retour en force de la question sociale », dans *Les Mondes du travail*, n° 22, hiver-printemps 2019, p. 121-132.

55. J.-P. Durand, *La fabrique de l'homme nouveau: travailler, consommer et se taire?*, Lormont, Les Éditions du Bord de l'eau, 2017.

gestion allégée, et que celui-ci ou celle-ci travaille, consomme et se tait, me semble dès lors une hypothèse à reformuler en toute urgence. Comme l'a très bien mis en évidence Yann Le Lann, à partir d'une enquête sociologique auprès des « gilets jaunes » occupant des ronds-points⁵⁶, la révolte fiscale qui fut à l'origine de cette mobilisation spontanée et inattendue était d'abord nourrie par le déficit de reconnaissance du travail, et cela tant en ce qui a trait aux salaires (ou aux retraites) qu'aux aspects symboliques.

Une question demeure entière, et nous ne l'avons pas réellement abordée dans le cadre de cette contribution : comment se rapportent les résistances au travail à la conflictualité sociale plus générale, qu'elle soit institutionnalisée ou pas ? Comment celles-ci peuvent-elles se nourrir des pratiques informelles, notamment le renouveau d'une critique de l'organisation et du régime de mobilisation du travail vivant ? L'hypothèse la plus raisonnable est de penser que l'action collective, syndicale, voire politico-syndicale, a tout intérêt à ne pas tourner le dos à ce qui se passe dans la sphère du travail concret et des subjectivités qui s'y engagent.

56. Y. Le Lann, « Ce sont les classes populaires, employés et ouvriers, qui sont sur les barrages », *Le Monde*, 24 décembre 2018.