

# Pas de paix en vue

## *Les résistances au travail en temps de « crise » et d'hégémonie managériale<sup>1</sup>*

Stephen Bouquin



**Résumé :** Si la question du rapport au travail est restée présente dans les débats du champ académique, c'est beaucoup moins le cas pour celle des résistances au travail. Omniprésente lorsque les modèles productifs et les régimes de main-d'œuvre étaient dominés par le paradigme taylorien et fordien, la question s'est évanouie, du moins en France, à partir des années 1990 et ce, jusqu'il y a peu. Les résistances au travail avaient cédé le pas à la domination, le consentement et la servitude. A contre-courant d'une lecture déterministe et unilatérale, l'auteur a défendu une orientation reconnaissant l'existence de conduites informelles, non seulement d'ajustement ou de type ludique, mais aussi la persistance de conduites d'opposition, que ce soit le freinage, les larcins, la perruque, voire des formes clandestines de sabotage. Cette persistance témoigne du fait que le champ du travail n'est nullement pacifié, mais que la conflictualité a parfois changé de visage pour se repositionner dans un contexte d'affaiblissement syndical et d'une difficulté à maintenir une action collective à visage découvert tant le chantage à l'emploi est présent, tandis que les modalités de contrôle de l'effort se sont rapprochées des salariés. Par-delà la persistance de résistance au travail se pose aussi la question d'une montée de la fatigue, de l'usure et des formes de rejet, à l'égard d'une intensification et d'une pression émanant d'une logique de haute performance. Sous la pacification managériale couve le mal-être et une critique du travail qui peut aussi s'exprimer dans le hors-travail, dans le champ politique comme sociétal.

### 1 – Introduction

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 émancipatoire que celle-ci pouvait contenir. A partir des années 1980, les analyses sociologiques se sont davantage focalisées sur 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 de cette dernière période, celle 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.

Au cours de mes études doctorales, et tout au long de ma carrière de chercheur, j'ai été amené à privilégier une approche qui intègre le conflit et l'action collective dans la conceptualisation du travail. 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 prenais position dans les controverses sociologiques à propos du travail et de ses transformations.

---

1. Une version plus courte de ce chapitre a été publiée dans Daniel Mercure (coord.), *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, à paraître en décembre 2019 au presses de l'Université de Laval. Je tiens à remercier Daniel Mercure, Séverin Muller et Françoise Piotet pour leurs observations et critiques.

Certes, la condition salariale contient plusieurs types de conflictualité. On peut caractériser la concurrence entre salariés comme une sorte de conflictualité « horizontale » qui peut prendre mille visages, allant de compétition pour obtenir des faveurs, une désolidarisation ou un harcèlement de certains jusqu'aux conflits inter-statutaires et intergénérationnels. Mais à cela s'ajoute aussi un conflit « vertical » qui oppose les collectifs de travail au management et à l'employeur. Ce conflit qui n'est pas seulement nourri par des enjeux de pouvoir, comme le proposaient chacun à leur manière Michel Crozier ou Alain Touraine<sup>2</sup>, 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.

A l'origine de mon approche se trouve un désaccord avec les conceptualisations du travail (salarié) qui limitent celui-ci à l'exercice d'une activité contraignante, une dépense (qualifiée ou non) d'énergie entourée d'échanges d'informations. Une telle approche limite le regard sociologique généralement 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 la rémunération – fort souvent négligée en sociologie du travail – les inégalités de pouvoir, la division du travail tout comme l'impact du travail dans la sphère du hors-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'exploitation<sup>3</sup> qui marquera 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 qu'est le travail implique une extorsion de surtravail (un temps non rémunéré) qui représente à sa manière un conflit avec le travail vivant.

Pour le dire autrement, quand on appréhende le travail salarié comme un rapport social, il faut le faire d'un double point de vue, celui des salariés comme celui des employeurs. De ce point de vue, le constat qu'il n'y a pas de « paix en vue » est encore plus vrai. Presque toutes les réorganisations managériales se comprennent comme autant d'actes promouvant davantage d'efforts de la part du « travail vivant », plus de créativité et d'engagement dans le travail, eu égard à une rémunération stagnante ou en augmentation légère, eu égard aux efforts consentis.

Autrement dit, le travail salarié demeure fondé sur un rapport social antagonique où les employeurs 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 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 « subsumption » – terme que je préfère à celui de « domination » – et dont les visages peuvent 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'éthos du travail, la culture du métier ou de l'entreprise. Notre approche

---

2. Crozier, Michel, *De la bureaucratie comme système d'organisation*, Archives européennes de sociologie, vol. 2 - pp. 18-52; Touraine, Alain, « Pouvoir et décision dans l'entreprise », dans G. Friedmann, P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, T. II, 1962, pp. 3-41 ; Touraine, Alain, *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, via la non-rémunération d'un segment du temps travaillé. Ceci fait débat en sociologie, et ce depuis longtemps.

critique, qu'on peut aussi qualifier de marxienne, prolonge les analyses d'André Gorz<sup>4</sup> lorsqu'il considérait le travail salarié comme une réalité hétéronome, ou encore de Jean-Marie Vincent<sup>5</sup> lorsqu'il rappelait combien la subsomption dans le travail nourrit les oppositions et une critique du travail. En effet, la « domination » tant évoquée par certains renvoie d'abord à une domination du travail abstrait sur le travail concret n'est jamais absolue. Elle demeure non sensible au rapport de force entre les employeurs et les organisations syndicales des salariés (lorsque celles-ci sont présentes), au cadre juridico-administratif des relations professionnelles (notamment le droit de grève), mais implique aussi les corps et les esprits mobilisés au cours de l'activité productive. Face à la souffrance, au mal-être ou à la frustration de ne pas être rémunéré à la hauteur des efforts consentis, tôt ou tard, certains finissent par perdre leur crédulité sinon par s'opposer. J'évoquerai aussi Oscar Negt<sup>6</sup>, membre de l'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 du procès de travail. D'autres travaux, comme ceux de Cornelius Castoriadis<sup>7</sup>, pourraient être cités également.

Toute une série d'enquêtes confirment une analyse des situations de travail comme incessamment conflictuelle, et ce sans nécessairement adopter une conceptualisation marxienne. Citons notamment l'historien Alf Lütke, qui a étudié les conduites au travail dans un contexte d'un régime fasciste et d'un « despotisme absolu » propre à l'Allemagne des années 1930<sup>8</sup>. Il me semble peu banal d'observer la permanence d'une « subjectivité rebelle » dans un tel contexte. Au cours de son enquête, Alf Lütke 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 pourtant organisée après l'élimination de toute présence syndicale s'accompagnait d'une permanence de conduites oppositionnelles, qu'il rassemble sous le vocable de *Eigensinn* et que l'on pourrait traduire par « je n'en fais qu'à ma tête », exprimant une sorte d'individualisme indiscipliné.

## 2 – L'énigme des résistances au travail

La publication de l'ouvrage collectif *Résistances au travail*<sup>9</sup> fut 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 marquées par des conduites informelles imprévues<sup>10</sup>. Au fondement de cet ouvrage se trouvait la conviction qu'un certain nombre d'interprétations telles que l'adhésion des salariés au travail, leur implication

---

4. Gorz, André, (dir.), *Critique de la division du travail*, 1973 ; Gorz, André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, 1988.

5. Vincent, Jean-Marie, *Le Travail. Entre le faire et l'agir*, 1987, PUF, Paris; Vincent, Jean-Marie, « La domination du travail abstrait », in *Critiques de l'économie politique*, n°1, octobre-décembre 1977.

6. Negt, Oskar, *Lebendige Arbeit, enteignete Zeit: Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit*, 1987 ; Negt, Oskar, *L'Espace public oppositionnel*, 2007.

7. Castoriadis, Cornelius, *Écrits politiques 1945-1997. La Question du mouvement ouvrier* (vol. I et II), 2012.

8. Lütke, Alf, *Des iuvriers dans l'Allemagne du XXe siècle : le quotidien des dictatures*, L'Harmattan, 2000 ; Alf Lütke, *Eigen-Sinn : Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, 1993, 445p. Pour une présentation de Lütke, voir aussi Alexandra Oeser, « Penser les rapports de domination avec Alf Lütke », in *Sociétés contemporaines*, vol. 99-100, n° 3, 2015, pp. 5-16.

9. Bouquin, Stephen (dir.), *Les Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.

10. Hatzfeld, Nicolas, *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, 2001, voir aussi Durand, Jean-Pierre et Hatzfeld Nicolas, *La Chaîne et le Réseau, Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, éditions Page 2, Lausanne, 2002.

volontariste ou encore l'atomisation des collectifs de travail étaient empiriquement erronées par rapport à la réalité des situations<sup>11</sup>.

A cette même époque, des sociologues tel Jean-Pierre Durand<sup>12</sup>, se focalisaient sur le consentement et la « servitude volontaire », tandis que d'autres, à l'instar de Danièle Linhart, soulignaient l'effacement des collectifs de travail devant un management omnipotent<sup>13</sup>. A cela se rajoutait l'idée, défendue notamment par Stéphane Beaud et Michel Pialoux, que les ouvriers étaient devenus honteux quant à leur identité ou appartenance de classe<sup>14</sup>.

Les nouvelles formes d'organisation du travail importées du Japon dans les années 1990, telles que le *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 qualité<sup>15</sup>. Ces nouvelles formes d'organisation du processus de travail visaient à obtenir l'adhésion des collectifs de travail à la logique de valorisation, en mobilisant les ressources et connaissances informelles en faveur d'une productivité augmentée. Mais 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 observait 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 *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 ce nouveau *one best way*, mais les fondamentaux se laissent identifier assez aisément : intensification du travail, auto-évaluation et polyvalence ; segmentation des collectifs de travail selon le statut et imposition d'un travail en équipe (ou par projet) ; fragmentation du processus de travail via la sous-traitance et l'introduction d'unités comptables<sup>16</sup>. Au final, si le *lean management* a permis des hausses de productivité, il est également une source de gâchis humain tout comme il a pu être à l'origine de pertes de qualité, de pannes et de défauts en série<sup>17</sup>.

---

11. La plupart de ces travaux dataient du début des années 2000 et n'avaient pas forcément une très grande visibilité, eu égard au statut de jeunes chercheurs ou de doctorants, voire d'étudiants, qui transformaient leur jobs d'été en terrain d'observations participantes et récoltaient des informations mettant en évidence, même si la confidentialité de ces pratiques étaient farouchement défendue, que le freinage, la flânerie, le vol, voire le sabotage, se pratiquaient toujours.

12. Durand, Jean-Pierre, *La Chaîne invisible. Travailleur aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, 2004.

13. Linhart, Danièle, *Travailler sans les autres*, Paris, 2009.

14. Beaud, Stéphane et Pialoux, Michel, *Retour sur la condition ouvrière, Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, 1999.

15. Bouquin, Stephen, *La Valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*, Syllepse, 2006. Voir en particulier les chapitres 1 (L'Archipel perdu, pp. 21-34) et 2 (De la voie unique à la diversité des modèles ?, pp. 34-46).

16. Smith, Tony, *Technology and Capital in the Age of Lean Production: A Marxian Critique of the 'New Economy'*, New York, SUNT, 2000 ; Bouquin, Stephen, 2006, *op.cit.*; Bouquin, Stephen et Stewart, Paul, « Temps durs et dur labeur. Un retour critique sur les modèles productifs à l'ère néo-libérale », in Jacquot Lionel, Higelé, Jean-Paul, Lhotel Hervé, Nosbonne, Christophe, *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, 2011, pp. 110-123.

17. On peut en trouver des exemples dans l'industrie pharmaceutique comme dans le secteur de l'automobile. Voir Muller Séverin, « Modes de production du médicament générique et conditions d'emplois », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 12 | 2018, mis en ligne le 01 mai 2018, consulté le 31 octobre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/3501> ; DOI : 10.4000/nrt.3501 Voir aussi, pour le secteur automobile, Bouquin Stephen, *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans le secteur automobile*, Syllepse, 2006.

A rebours des représentations communément admises, j'ai insisté dans un premier temps sur l'invisibilité sociale de certaines pratiques et conduites<sup>18</sup>. Une sociologie des mondes du travail ne devrait pas seulement jeter son regard sur les situations apparemment pacifiées mais aussi intégrer les cas atypiques de conflits d'entreprise et d'ateliers qui contredisent la thèse de la pacification achevée comme j'ai pu le faire à partir de monographies sur l'usine de Renault Trucks de Caen et de Chausson à Gennevilliers ou Creil. Dans un second temps, suivant l'hypothèse que l'agir au travail et les opinions à son propos ne coïncident pas forcément, j'ai cherché à collecter les traces d'une réflexivité critique sur le travail<sup>19</sup>. Certaines enquêtes quantitatives, sensibles à la critique du travail, abondaient dans le même sens. Citons, par exemple, ici l'enquête de Christian Baudelot et Michel Gollac<sup>20</sup> qui démontrait à la fin des années 1990 que 74 % des cadres et techniciens avaient le sentiment d'être exploités alors qu'environ 40 % des employés et ouvriers le pensaient toujours. Soulignons en passant que ces convictions exprimaient aussi un sentiment d'injustice sinon un désir de reconnaissance que le management se refusera d'honorer. 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 indispensable de ne pas penser champ du travail comme pacifié et normalisé. En réalité, les sociologies du travail domino-centrées souffrent d'un double travers. Le premier est d'ordre heuristique ou empirique. Bien souvent, elles négligent les conduites sociales et des opinions non consentantes à l'égard de la domination managériale, sous prétexte de leur faible nombre et de leur grande marginalité. Or, ce qui est ne l'a pas toujours été et ne va pas forcément l'être à l'avenir. A moins d'affirmer que rien n'a jamais changé et ne changera jamais, le regard sociologique doit chercher à identifier les tendances contradictoires à l'œuvre dans le présent et comprendre que celui-ci contient un faisceau d'avenirs possibles. Le second travers est à la fois théorique et éthique. Par les publications, les contenus enseignés et les débats menés dans l'espace public, la sociologie est toujours publique ; ce qui signifie que le sociologue doit aussi comprendre que son discours contribue – au moins en partie – à l'idée que l'on se fait de la réalité sociale. Lorsqu'on étudie les situations de travail et que l'on enferme les acteurs dans le consentement et la servitude volontaire, on finit par reproduire de façon savante un certain discours managérial, ce qui dépossède par la même occasion les acteurs de leurs capacités d'action. Même si l'effet performatif de ce type de discours sociologique est réduit, il trouve malgré tout un écho parmi les « intellectuels organiques » que sont les militants syndicaux, très souvent à la recherche d'une explication de leur impuissance. Avec l'aide de la sociologie structuro-fonctionnaliste du pire, l'explication est toute trouvée: l'action collective sera de toute manière inefficace car les salarié•e•s n'en veulent pas puisqu'ils/elles ont interiorisé•e•s les injonctions de performance et qu'ils adhèrent au management.

---

18. Bouquin, Stephen, « Visibilité et invisibilité des luttes sociales : question de quantité, de qualité ou de perspective ? », in P. Cours-Salies, J. Lojkine, M. Vakaloulis, *Nouvelles Luttes de Classe*, Actuel Marx, PUF, 2006, pp. 103-112.

19. Suivant ici l'approche de James C. Scott, alors encore peu connu en France, qui mettent évidence l'existence d'un récit caché qui ne s'exprime que dans « le dos du pouvoir ». Voir Scott, James C., *Domination and the Arts of Resistance. The Hidden Transcript*, 1990.

20. Baudelot, Christian et Gollac, Michel, *Travailleur pour être heureux*, Seuil, Paris, 2003. Voir notamment pp. 277-297.

Paradoxalement, là où la réflexivité sociologique devrait permettre de mieux comprendre la réalité sociale pour la changer, elle finit par proclamer le statut quo comme indépassable...

Elargir le champ d'analyse requiert néanmoins des précautions. Suivant ici Jean-Claude Passeron dans *Le Raisonnement sociologique*<sup>21</sup>, le premier écueil d'une démarche visant à rétablir une sorte de justice heuristique est de substituer le « populisme » au « misérabilisme », autrement dit, de projeter des souhaits et des attentes sur les conduites des acteurs, là où le misérabilisme exprime une sorte de déception de la part du chercheur. Il faut donc veiller à prendre toutes les précautions méthodologiques et éviter une théorisation hâtive. Mais le postulat de base demeurerait présent, à savoir ne pas figer la situation en enfermant les acteurs dans des conduites que tous n'ont pas et qu'ils n'ont pas toujours eues, sans pour autant qualifier leurs opinions comme manufacturées et aliénées. 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 réapproprié (partiellement) les situations de travail. Elles se distinguent toutefois de ces dernières en 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 travail<sup>22</sup>.

D'autres auteurs privilégient une définition restrictive de la « résistance », qui serait alors une sorte de « sédition » ouverte à l'égard du management et du travail. Le défaut d'une telle définition est qu'elle n'a presque aucune valeur heuristique<sup>23</sup>. La résistance comme « sédition » n'a pas beaucoup de sens quand on sait combien les salarié•e•s gagnant le double du SMIC sont endettés et combien dépendent de l'emploi pour subvenir à leurs besoins, sont endettés surtout en période de chômage et de précarité. Autrement dit, en période de plein emploi comme dans l'années 1960, la majeure partie des entreprises connaissait un turn-over de 30 à 50% ce qui n'empêchait pas non plus de faire grève parfois sans le soutien de syndicats<sup>24</sup>. Progressivement, la crise a donné lieu à la reconstitution d'une « armée de réserve » de chômeurs, qui forme un contexte coercitif et disciplinaire, auquel s'est rajouté une série de réformes de l'assurance chômage rabotant le montant et la durée des indemnités. Dans un tel contexte, définir les résistances comme une « sédition » signifie vouloir identifier un comportement qui s'apparente à un suicide social...

Mais l'affaire n'est pas close pour autant. Face à la perte de sens, au durcissement des conditions de travail, bon nombre d'entre eux cherchent une issue à la situation qui est la leur, et qu'on pourra retrouver sous la forme d'une « seconde carrière ». En paraphrasant Albert

---

21. Passeron, Jean-Claude, *Le Raisonnement sociologique. L'espace non poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan, 1991.

22. Bouquin, Stephen, « Les résistances au travail entre domination et consentement », dans Bouquin, Stephen op.cit., 2008, p. 44 ; Voir aussi Bouquin, Stephen, « Les résistances au travail. Il est temps de sortir de l'imprécision », in Caldéron, José-Angel et Cohen, Valérie (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, 2014, p. 111-123.

23. Voir notamment Flocco, Gaëtan, *Les cadres, des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Raisons d'agir, 2015.

24. Spitaels, Guy, *Les conflits sociaux en Europe : grèves sauvages, contestations et rajeunissement des structures*, Marabout, 1971. Pour un compte-rendu de l'ouvrage, voir Bachy Jean-Paul. Guy Spitaels, *Les conflits sociaux en Europe*, collection Marabout Service, 1971. In: *Sociologie du travail*, 14<sup>e</sup> année n°4, Octobre-décembre 1972. pp. 476-478.

Hirschmann, on pourrait dire qu'il s'agit-là d'une conduite sociale de type *Exit*, quittant parfois l'entreprise mais aussi le salariat, pour devenir agriculteur, entrepreneur coopérativiste ou travailleur indépendant. C'est en adoptant une définition élargie des résistances au travail que l'on peut justement mieux identifier la variété des conduites au travail.

La définition élargie des résistances renvoie non seulement à la persistance de conduites informelles telles que le freinage, la flânerie, la perruque et parfois le sabotage pour intégrer l'existence d'un esprit oppositionnel ou critique vis-à-vis du travail « réellement existant » et insérer cela dans un ensemble plus vaste de conduites où les salariés tentent de se réapproprier ne serait-ce que partiellement, leur situation de travail sinon à desserrer l'étau de la logique de performance. De fait, les résistances au travail 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. L'agir au 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 et faire semblant de jouer le jeu. Et 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 ». Certes, les technologies de l'information et l'injonction d'une éthique du travail changent la donne, mais sans transformer la situation qui demeure marqué par la subsumption. Par conséquent, les oppositions et les conflits ne font que se déplacer et finissent par réapparaître sous de nouvelles formes. J'y reviendrai dans le point suivant.

Pour Michael Burawoy<sup>25</sup>, très proche ici des analyses de Pierre Bourdieu, les jeux de production (concours, défis, etc.) consacrent une 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 l'importance du gain monétaire dans les jeux de production, augmentant parfois le salaire de près de 30%. Cet aspect fut mis en évidence par Donald Roy qui a mené une enquête similaire vingt ans auparavant dans exactement la même entreprise<sup>26</sup>. Il fut également rappelé par Pierre Desmarez et Paul Thompson dans deux ouvrages classiques de la sociologie du travail<sup>27</sup>. En réalité, les jeux n'expriment pas une volonté de participer activement à l'exploitation au sens marxien du terme, mais représentent au contraire une tentative de réduire le degré d'exploitation en cherchant à être le mieux payé possible eu égard à un effort constant. N'oublions pas que le travail demeure un rapport où la prestation de travail s'échange contre une rémunération, ce qui implique du côté du salarié la possibilité de « tirer sur la corde » ou « tirer au flanc »... Secundo, les jeux observés par Michael 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.

---

25. Burawoy, Michael, *Produire le consentement* [« Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism »], La Ville Brûle, 2015, 303 p.

26. Roy, Donald F., « 'Banana Time' Job Satisfaction and Informal Interaction », in *Human Organization*, Vol. 18, No. 4 (hiver, 1959-1960), pp. 158-168 ; voir aussi Roy, Donald F., *Un sociologue à l'usine*. Introduction de Jean-Michel Chapoulie. Postface de Jean-Michel Chapoulie et Howard S. Becker. Traduit de l'anglais par Jean-Pierre Briand et Jean-Michel Chapoulie, La Découverte, 2006, 256p.

27. Pierre Desmarez, *la Sociologie industrielle aux États-Unis*, 1986 ; Paul Thompson, *The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process*, 1983.

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 au niveau de l'organisation du travail, y compris au niveau de l'atelier ou du bureau. Sans vouloir enjoliver, en restant prudent et en reconnaissant l'existence de situations très différentes, selon la taille d'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 <sup>28</sup> ».

Toujours est-il que lorsque les conflits sociaux se raréfient et que l'action syndicale n'est plus en mesure d'agir sur les conditions de travail, il est certain que les collectifs se fragilisent et que les individus doivent se débrouiller autrement. Les groupes informels peuvent prendre le relais comme il peut se développer une conflictualité d'un autre genre, minoritaire et volontairement confidentielle. Certes, le management dispose de ressources pour contrecarrer celle-ci, 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 de 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 et l'implication finissent par être usés jusqu'à la corde. Les pratiques managériales en tiennent compte et combinent une mobilisation intensive des « ressources humaines » et un *turn-over* élevé ce qui permet d'externaliser les effets sociaux et humains de cette usure au travail. Pour preuve, on citera le *turn-over* élevé dans la restauration rapide, les centres d'appels ou les activités de logistique. De manière analogue, la segmentation des collectifs de travail – avec un volant flexible de main-d'œuvre avoisinant parfois les 30 % – permet de discipliner les conduites au travail en réduisant les conflits ouverts tels que la grève. Pour les *insiders*, la loyauté est obtenue en échange d'une certaine sécurité de l'emploi, pour les *outsiders* ou plutôt les salarié•e•s périphériques, l'engagement est obtenu grâce à la promesse de la stabilisation salariale future.

Dans la tradition anglo-saxonne du *labour process*, les conduites informelles ont été l'objet de nombreux débats d'interprétations<sup>29</sup>. Pour Paul Thompson<sup>30</sup>, sociologue faisant autorité sur la question, l'*organisational misbehaviour* – que l'on peut traduire par comportement déviant – 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 on raisonne de cette manière, les résistances sociales au travail 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

---

28. Cette régulation conjointe plonge aussi ses racines dans certaines traditions syndicales, inspirées par la doctrine du « contrôle ouvrier » (un contre-pouvoir doté d'un droit de véto) et une volonté d'effectuer des incursions syndicales au niveau des critères de gestion et des choix d'investissements. Un syndicalisme de contre-projet qui peut parfois aller jusqu'à la cogestion tout en disposant encore de réserves sociales de mobilisation. L'atomisation des collectifs de travail n'est donc pas la seule tendance, même si elle peut en apparence prédominer en France. Je situerais pour ma part l'explication de la faiblesse d'une opposition structurée entre travail et capital du côté de la fragmentation du champ syndical d'une part, et d'un rapport au travail pensé sur le versant artisanal/proudhonien qui demeure somme toute assez éloigné de la tradition marxiste de la CGIL italienne par exemple ou encore les traditions de type social-démocrate de l'Allemagne, de la Suède, voire du Royaume Uni.

29. Whitson, Kevin, « Workers Resistance and Taylorism in Britain » in *International Review of Social History*, Amsterdam, 1986.

30. Ackroyd, Stephen et Thompson, Paul, *Organisational Misbehaviour*, 1999.



résistances au travail s'articulent au rapport au travail et à d'autres aspects de la relation de travail.

**Figure 1 - Les dimensions des conduites sociales au travail**

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

source : Bouquin, S., *Résistances au travail*, 2008, p. 39.

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 (monétaire) 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 qu'il sera sous-tendu par des attentes en termes 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 questionne aussi un 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 les 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<sup>31</sup>, critique la tendance qu'ont 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 micro-résistances.

« 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

31. Bachet, Daniel, « Résistance, autonomie et implication des salariés. Quelle sociologie pour le travail ? », in *Les Mondes du Travail* n°12, Novembre 2012, pp. 139-148.

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 agents. »

Pour Daniel 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 de salaires) 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 Kosmann<sup>32</sup>, 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 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, Robert Kosmann estime que la perruque est l'expression de la compétence professionnelle indissociable d'une esthétique professionnelle<sup>33</sup>.

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 « ré-adhésion » ou une réconciliation avec l'agir contraint, il lui faudra autant manier 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. Dire que la domination au travail n'est jamais absolue n'est pas rien puisque cela ouvre aussi la perspective d'une action collective...

Une seconde approche, développée par Christian Thuderoz et Jacques Bellanger<sup>34</sup>, a pris le parti de reconnaître pleinement ces micro-résistances au travail en les insérant dans une typologie plus large de conduites oppositionnelles.

		Contrôle par assujettissement		Contrôle par responsabilisation	
		opposition		opposition	
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
Engagement	<i>Faible</i>	Retrait	Récalcitrant	Cynisme	Rébellion
	<i>Fort</i>	Irrévérence	Militance	Distance	Renoncement

32. Robert Kosmann (préface de Xavier Vigna), *Sorti d'usine. La perruque, un travail détourné*, Paris, 2018 ; Voir aussi Étienne de Banville, *L'Usine en douce : le travail en « perruque »*, Paris, L'Harmattan, 2001.

33. Kosmann, Robert, *Sorti d'usine*, op.cit., p. 23.

34. Bellanger, Jacques et Thuderoz, Christian, « Le répertoire de l'opposition au travail », dans *Revue Française de Sociologie*, 51 (3), juillet-sept. 2010, pp. 427-460.

Ce répertoire contient des vertus heuristiques réelles, car il révèle un jeu de bascule entre les figures d'opposition faible ou forte, et ce, en lien avec un mode de contrôle exercé par le management qui rappelle la notion de régime d'usine développée par Michael Burawoy dans son ouvrage *Politics of Production*<sup>35</sup>. En croisant le mode de contrôle avec les formes d'engagement des salariés, ce schéma permet d'interroger 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 il demeure marginal dans le schéma d'analyse. Or, tant l'équation rémunération/effort que l'état du marché de l'emploi, ou encore 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 sociohistoriques de Edward P. Thompson<sup>36</sup> sur les origines de la formation de la classe ouvrière ont mis en évidence combien l'aspiration égalitaire et le souhait d'équité (*fairness*) a pu conduire les premières générations de travailleurs de l'industrie au début du XIX<sup>ème</sup> 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 présence d'une « économie morale » fondée sur la justice, l'équité et la réciprocité<sup>37</sup>. 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 management<sup>38</sup>. John Kelly, sociologue britannique des relations industrielles, prolonge cette analyse en l'articulant aux conditions de travail de l'ère néolibérale, caractérisée 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 clôturer 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, exige de reconnaître non seulement 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'auto-exploitation ou « l'usage de soi contre soi » pour utiliser l'expression d'Yves Clot<sup>39</sup>. Les barrières de classe se laissent

---

35. Burawoy, Michael, *The Politics of Production, Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Verso, 1985.

36. Thompson, Edward P., *The Making of the English Working Class London*, 1963 ; voir aussi Thompson, Edward P. (1991). *Customs in Common*. New York: New Press.

37. Moore, Barrington, *Injustice. The Social Bases of Obedience and Revolt*, Londres, Palgrave, 1978, 540 p.

38. Tilly, Charles et Tilly, Chris, *Work Under Capitalism*, London-NY, 1998, 336p.

39. Clot, Yves, *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, 1995.

difficilement briser tandis que la condition salariale se précarise au niveau de l'emploi. La tendance à la dégradation du travail qu'évoquait Harry Braverman<sup>40</sup> 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.

### 3 – Le travail en temps de crise de l'emploi : tenir le coup, c'est déjà résister

Même si il faut se garder de généralisations hâtives, il est désormais établi que la crise financière de 2008 a eu des effets négatifs sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail<sup>41</sup>. 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 vulnérabilité socio-économique. Cette tendance 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'Etat social et la dégradation d'un rapport de force syndical a 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'Etat social actif<sup>42</sup>, ou ce que Bob Jessop appelle « l'Etat schumpéterien workfariste »<sup>43</sup> et Pierre Dardot et Christian Laval « l'Etat ordo-libéral »<sup>44</sup>.

Dans de nombreux secteurs et entreprises, la précarisation de l'emploi coïncide avec une dégradation des conditions de travail. A 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 DARES sur les conditions du travail permettent d'observer<sup>45</sup>. 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 désormais atteint le secteur des services où les supermarchés, les centres d'appels et la logistique ont vu, avec l'introduction des code-barres, les cadences augmenter et le *process* 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 passé 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 part des salariés qui déclarent « un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate » passe de 28 % en 1984 à 58 % en 2016. La

---

40. Braverman, Harry, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, NY, 1974.

41. Watt, Andrew & Leschke Jane, *Report on job quality in Europe*, ETUI, 2015 (2012)

42. Bellal, Selma et Bouquin, Stephen, « 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'Etat social actif », in *Année sociale 2000*, ULB-Institut de sociologie, pp. 264-284.

43. Jessop, Bob, « Post-Fordism and the State ». In Greve, Brent (dir.), *Comparative Welfare Systems*, Basingstoke, Macmillan, 1996.

44. Dardot, Pierre et Christian Laval, *La Nouvelle Raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, 2010, 498 p.

45. Toutes les données statistiques ici sont tirées des enquêtes « Conditions de travail » menées à intervalles réguliers par la DARES en 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>

part 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 à des degrés variables il est vrai dans plusieurs pays de l'Union européenne<sup>46</sup>. Il n'est pas exagéré d'évoquer ici une tendance à augmenter progressivement la pression sur les collectifs de travail. 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 vont travailler alors qu'ils se disent malades. Ce phénomène qu'on appelle aussi le présentéisme toucherait un salarié sur deux en Belgique et un sur trois en Allemagne, deux pays marqués par une réelle présence syndicale dans les entreprises. Sur le plan des rythmes de vie et de la flexibilité temporelle, 60% à 70 % des répondants déclarent avoir travaillé au moins un week-end au cours du mois écoulé, là où la proportion de salariés exposée à cette contrainte se situait au dessous des 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 le mois écoulé<sup>47</sup>.

Malgré l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail, l'autonomie discrétionnaire (la capacité de décider des tâches et de l'organisation de leur exécution) demeure peu présente. On peut voir ici l'effet d'un *lean management* qui poursuit le mouvement de rationalisation où il s'agit de faire plus en moins de temps et ce avec moins de moyens. Environ un tiers des répondants en France, en Allemagne, en Belgique ou au Royaume-Uni se dit être dans l'impossibilité de déterminer le rythme de travail. Plus d'un tiers déclare également ne jamais pouvoir déterminer eux-mêmes une pause dans leur travail. Les tâches monotones sont toujours le lot pour 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 est confronté 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 une donnée incontournable pour près d'un•e salarié•s sur cinq. Au-delà d'un groupe exposé en permanence, on trouve encore 30 % à 40 % des répondants qui admettent y être confrontés pour environ un quart à trois quarts de leur temps de travail. Si on additionne les deux catégories, on peut dire 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.

---

46. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

47. La flexibilité n'est pas forcément la même partout puisqu'en Belgique, 30 % déclare avoir travaillé plus de 10 heures et qu'en Allemagne ce nombre descend à 22 %.

**Tableau 1 - Poids des contraintes et charge de travail – enquête européenne sur les conditions de travail (2015)**

	France	Belgique	Allemagne	Royaume-Uni
<b>Etes-vous soumis à des cadences de travail élevées ?</b>	- 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 23% - 42% Entre ¼ et ¾ du temps
<b>Votre travail nécessite-t-il de travailler dans des délais très stricts et très courts ?</b>	- 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 42% - 38% entre ¼ et ¾ du temps

source : European Working 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, à « faire le dos rond » en quelque sorte. Il s'agit alors de « tenir le coup », car la seule option consiste à chercher un autre emploi... Or, des situations exceptionnelles tendent à devenir une norme implicite et en l'absence de revendications visant à améliorer les conditions de travail, les corps et les esprits sont usés et s'épuisent.

On peut observer, dans certaines circonstances, à partir d'un taux de *turnover* élevé, que le remplacement de membres du personnel devient une norme sociale « fonctionnelle ». La main-d'œuvre s'engage dans cette forme d'emploi pendant une période donnée, car l'employeur peut facilement trouver d'autres candidats pour supporter un travail intensifié. Ce régime de mobilisation de la main-d'œuvre est caractéristique des secteurs d'emploi que l'on qualifié de *low road* dans la littérature anglo-saxonne<sup>48</sup>. 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 Villosio<sup>49</sup> observent que les jobs avec peu d'autonomie, combinant des efforts soutenus et une faible rémunération, une flexibilité sans beaucoup de sécurité, les salariés sont bien moins satisfaits de leur emploi et moins heureux dans la vie. Les plus exposés à ce type de situation sont les travailleurs qualifiés masculins, les femmes et les travailleurs âgés.

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, le *lean management* ne pourra pas être aussi tatillon. C'est du moins l'interprétation des situations de travail

48 - Gallie, Duncan, *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford University Press, 2009, 277 p. ; Turner, Lowel, Wever, Kirsten S. et Fichter, Michael, « Perils of the high and low roads: Employment relations in the United States and Germany », In K. S. Wever (Ed.), *Labor, business, and change in Germany and the United States* pp., 123-155 ; Holthgrewe, Ursula, Kirov, Vassil, Ramioul, Monique, *Hard Work in New jobs, The Quality of Work and Life in European Growth Sectors*, 2015, 305p ; voir aussi Duncan Gallie Skills, « Job Control and the Quality of Work: the Evidence from Britain », *The Economic and Social Review*, 2012, 43, 3 : 325-341 ; Gallie, Duncan, Felstead Alan et Green Francis, « Job preferences and the intrinsic quality of work: the changing attitudes of British employees 1992-2006 », *Work Employment and Society*, 2012, 26, 5 : 806-821.  
49 - Poggi, Ambra et Villosio, Claudia, « Subjective well-being at the workplace », in Holthgrewe, Ursula, Kirov, Vassil, Ramioul, Monique, *Hard Work in New Jobs. The Quality of Work and Life in European Growth Sectors*, 2015, pp. 70-83.

qualifiées de *high road* – une métaphore désignant la bonne voie, celle où l'on retrouve l'emploi durable et de qualité<sup>50</sup>.

Mais ce modèle d'analyse néo-dualiste est aujourd'hui en crise comme en témoigne l'ampleur du phénomène de *burn out* ou syndrome d'épuisement au travail. Même s'il manque toujours une définition médicale de cette pathologie qui fasse consensus<sup>51</sup>, il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre d'études épidémiologiques lui sont consacrées. En Autriche, les résultats d'une large enquête réalisée par des médecins généralistes conclut que près d'un salarié sur deux est ou a été affecté par le *burn out*<sup>52</sup>. Celui-ci peut connaître plusieurs stades : dans un premier temps, on peut identifier un sur-engagement qui correspond à une attitude de type « *je peux tout gérer* ». La personne néglige ses loisirs, ses propres besoins, elle est irritable et souffre d'ores et déjà d'un sommeil désordonné sinon de manque d'appétit. Un second stade correspond à l'attitude « *je peux encore toujours gérer* », mais contient en germe la prise de conscience de la surcharge de travail. La personne va tenter de maintenir cette sur-implication, mais glisse dans l'isolement social et va commencer à souffrir de somatisations physiques et psychiques. Le troisième stade est celui où la pathologie se déclare ouvertement qui correspond à l'émergence de phobies, d'angoisses et d'autres symptômes de dépression, auxquels s'ajoute parfois un retrait social, des insomnies récurrentes et surtout le développement d'un sentiment d'épuisement avec une incapacité de continuer à travailler. Le stade ultime étant celui où l'arrêt de travail devient inévitable. Selon cet enquête, sur un total de 44 % d'actifs affectés par le *burn out*, l'enquête évalue la part des personnes se situant au stade 1 ou 2 respectivement à 19 % et 17 %, tandis que 8 % personnes se trouveraient en situation de maladie déclarée.

Selon Marc Lorient, sociologue spécialiste dans l'étude de la santé au travail, il est important d'analyser le *burn out* 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*

---

50. Adrian Wilkinson, Adrian, Townsend, Keith, *The Future of Employment Relations: New Paradigms, New Developments*, Springer, 2011.

51. Lorient, Marc, « Reconnaître le burn out. Une fausse bonne idée ? », dans *La Revue Parlementaire*, février 2018.

52 . 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](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 lequel la moitié des répondants déclare souffrir ou avoir souffert d'un *burnout* ou d'anxiété lié 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 *burn out* 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*).

*ambitieux, obtention de nouvelles marges de manœuvre), il peut mener jusqu'à des formes de dépression réactionnelle. »*<sup>53</sup>

Dans une étude de 2016, Michael Rose a établi un rapport entre le burn out et l'absence d'autonomie par rapport à la charge de travail<sup>54</sup>. De cette manière, ils ont pu identifier des facteurs facilitant l'apparition du *burn out* : absence d'une politique managériale permettant aux individus de moduler leurs efforts, faible collégialité et solidarité au sein des équipes de travail ou encore le déficit de formation professionnelle afin de mieux s'ajuster aux exigences quantitatives et qualitatives. Un aspect particulièrement « pathogène » serait le degré de dépersonnalisation du travail avec l'impossibilité ou de non d'exprimer ses émotions au travail.

**Tableau 2 - Prévalence du *burn out* parmi les hommes et les femmes et degré d'autonomie (Allemagne, 2015)**

Autonomie	Hommes	femmes
élevé	6%	7%
Plutôt élevée	9%	8%
Plutôt faible	11%	13%
Faible autonomie	17%	15%

Source: Rose et al. (2016), p. 36, Table 2.20

Globalement, que l'on adopte le point de vue d'une « épidémie » ou celui d'un mal-être circonstancié à certaines personnes « fragilisées », il n'en demeure pas moins que le syndrome d'épuisement et la question de l'usure au travail se retrouvent désormais au premier plan de la littérature en psychologie du travail.

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 » de novembre 2017 posait la question des liens entre l'usage accru de psychotropes et l'évolution du travail<sup>55</sup>. 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 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 enquêtés 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 au mal de dos. « *Aujourd'hui, on transporte une mini-pharmacie avec soi et on se passe du Lexomil entre collègues* » (*verbatim*), explique, par exemple, une chercheuse intervenante au congrès. 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

53. Loriol, Marc, « Comprendre les risques psychosociaux complexes, multifformes et multifactoriels », dans *Soins Psychiatrie*, Vol 39 - n° 318, p. 20-23 - septembre 2018.

54. Signalons au passage que leur définition du burn-out est de type restrictive en la limitant aux symptômes lorsque la pathologie s'est déclarée.

55. [https://www.additra.fr/crbst\\_6.html](https://www.additra.fr/crbst_6.html) . A propos du congrès, voir <https://congresadditra.fr/> ; voir aussi Crespin, Renaud, Lhuillier, Dominique, Lutz, Gladys, *Se doper pour travailler*, Eres, 352 p., 2017.



montée des exigences du travail, tandis que les coutumes professionnelles (le repas du vendredi midi), le climat relationnel, l'offre et accessibilité des produits n'interviennent qu'en second lieu.

L'enquête auprès de médecins conclut que les individus semblent de plus en plus désemparés pour faire face à la culture de la performance de l'entreprise et ne trouvent pas d'autre issue que le « dopage » pour faire face à la souffrance physique (TMS, usure physique) et psychique. Leur inquiétude étant que, en l'absence de recours, les usages avec dépendance s'installent dans une ambiance de tabou, tandis que l'environnement familial souffre d'un sentiment d'impuissance.

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. Lorsqu'on prend en compte la subjectivité des salariés, leur rapport au travail, on peut observer combien les individus vont continuer à s'impliquer sous l'emprise de contraintes, qu'ils sont prêts à se leurrer eux-mêmes en cherchant à se convaincre que ces efforts ne seront pas vains. En même temps, ce type de rapport au travail et de conduites sociales va également nourrir un tableau clinique qui finira dans bien des cas par être pathologique. Autrement dit, 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'advienne une rupture sous forme de dépression et d'épuisement.

#### **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 du *lean management*, où le management cherche en permanence à augmenter la performance des facteurs de production.

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 réactivité<sup>56</sup>. Il a ensuite évolué vers une figure de « sujet autorégulé » qui vise à mobiliser, au-delà de l'individu, la personne au travail. Orienté sur une forte responsabilisation de l'engagement, s'appuyant sur l'*empowerment*, l'individu finit par se considérer comme entrepreneur de lui-même, auteur de son employabilité<sup>57</sup>. La subjectivité est représentée comme libre de contrainte s'engageant dans le travail en ayant intériorisé des exigences élevées en termes de performance.

---

56. Mercure, Daniel, « Capitalisme contemporain et régimes de mobilisation subjective au travail », dans Mercure, Daniel et Bourdages-Sylvain Marie-Pierre (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, 2017, p. 53

57. Mercure, Daniel, 2017, op. cit., p. 55-57.

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 de questionner le degré d'acceptation et d'intériorisation de ces figures. Notre hypothèse fondamentale demeure ici inchangée, à savoir le fait 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, avec près de 77 % des cadres ayant le sentiment de « se faire exploiter <sup>58</sup> ».

Des enquêtes plus récentes révèlent la permanence d'opinions et de représentations critiques. Prenons à titre d'exemple un baromètre GRH des Etats-Unis qui nous permet de voir combien la satisfaction est sous tension<sup>59</sup>. A 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 % cherchent un emploi ailleurs et surtout, elle contient des écarts significatifs entre l'opinion générale et l'avis sur sa propre situation. Ainsi, 67 % considèrent un traitement respectueux du personnel comme important pour la satisfaction du 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. Ainsi, 63 % considèrent la rémunération comme importante, mais seulement 23 % se considèrent eux-mêmes satisfaits sur ce plan ; 58 % considèrent la sécurité d'emploi comme importante pour la satisfaction du 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 doit être intéressant mais seulement 27 % considèrent le leur comme tel).

Il est un fait 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, « corps et âme », car sinon la mécanique se grippe. La gouvernance des subjectivités tend aussi à transformer la satisfaction au travail en obligation amoureuse où 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 fait »<sup>60</sup>. Nous sommes donc passés d'une situation où « on fait ce qu'on aime » à celle où « on aime ce qu'on fait » (de 'do what you love' à 'love what you do').

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

---

58. Baudelot, Christian, Gollac, Michel, *Travailler pour être heureux*, 2003.

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

60. Jobs, Steve. 2005. "You've Got to Find What You Love, Jobs Says." *Stanford News*, June 14. <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.

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 Weeks<sup>61</sup>, sur la mobilisation de valeurs et de ressources empruntés 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 Kathi Weeks la banalisation de l'amour du travail s'est accélérée par la porosité croissante entre la sphère de travail et de hors-travail, ce que les objets nomades et les technologies de l'information et de la communication ont grandement facilités. En effet, là où les sphères d'affectivité amoureuse et la sphère 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 final, 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 sont des exemples de ce que Lauren Berlant<sup>62</sup> 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 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 le 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 sens<sup>63</sup>. 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 néo-nomadisme 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 (musique, voyages et loisirs), 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 sociale<sup>64</sup>. 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 d'un engagement dans des activités associatives ou citoyennes, voire, dans certains cas, un engagement syndical tardif dans l'entreprise où ils travaillent.

La recherche doctorale d'André Moulin apporte des éclairages nouveaux à la question des liens entre implication et critique du travail<sup>65</sup>. Ainsi observe-t-il que ceux qui adhèrent aux valeurs de la performance ou 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

---

61. Weeks, Kathi, « Down with Love: Feminist Critique and the New Ideologies of Work » in *Women Studies Quarterly : Precarious Work*, vol. 45, no. 3&4, automne-hiver 2017.

62. Berlant, Lauren. 2011. *Cruel Optimism*, Duke University Press, 2011.

63. Cingolani, Patrick, *Révolutions précaires : essai sur l'avenir de l'émancipation*, Paris, La Découverte, 2014 ; Vakaloulis, Michel, *Précaires, pas démotivés. les jeunes, le travail l'engagement*, Paris, 2013, Bouquin, Stephen, op. cit, 2008. Voir aussi Cingolani, Patrick, « Travail précaire, précaires et résistances », in Caldéron José-Angel et Cohen, Valérie, *Qu'est ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Lille, Septentrion, 2014, 27-38.

64. Cingolani, Patrick, 2014, *op. cit.*

65. Moulin, André, *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'Evry-Val d'Essonne Paris Saclay, sous la direction de S. Bouquin, 2017.

celles et ceux qui apprécient leur travail pour son contenu et qui quelque part, « font tourner la boîte ».

Christelle Avril montre quant à elle la variété des tactiques mises en œuvre dans le travail de soins à domicile, visant à la fois à préserver la dimension du *care* et la relation avec la personne soignée, tout en cherchant à aménager au mieux les conditions de travail et à sécuriser aussi l'emploi<sup>66</sup>. Dans d'autres cas, lorsque le travail requiert de la créativité et de l'intelligence, on peut observer un surinvestissement difficile à maintenir dans la durée. L'importance accordée à la valeur travail, en l'isolant du couple institution/organisation que représentent l'entreprise et l'employeur, est alors un ressort d'implication en lui-même, similaire à l'éthique protestante analysée par Max Weber. C'est ici que les individus se retrouvent piégés et ce, d'autant plus qu'ils ont perdu des relais de soutien et de solidarité avec des collègues.

C'est en ayant découvert ces 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, des expériences vécues, faites de satisfactions et de frustrations, évoluer de l'adhésion à la résistance, en lien avec sa position dans la hiérarchie, le niveau de qualification, l'âge, ainsi que des dynamiques collectives de groupe ou la présence de cadres d'action collective (syndicats, etc.).

Plusieurs enquêtes récentes confirment l'hypothèse d'une permanence des résistances au travail ainsi que d'une réflexivité critique à l'égard du travail et du management. La rationalisation du travail des ingénieurs étudiée par Sébastien Petit<sup>67</sup> montre comment le développement des tâches gestionnaires, liées, au management par projet, conduisent à la densification du travail et réduisent les marges d'autonomie au niveau des tâches techniques « nobles ». Les ingénieurs s'en plaignent et développent des tactiques de contournement, de mise à distance des procédures d'évaluation ou de mesure de la performance.

L'enquête de François Reyssat sur l'expérience corporelles des ouvrières et ouvriers du nettoyage confirme cela<sup>68</sup> : outre la ruse et le freinage, les contestations de l'autorité s'expriment régulièrement, de manière ouverte ou masquée, c'est-à-dire partielles et prenant pour justification les normes sanitaires ou d'hygiène.

Au niveau du secteur des services, une enquête de terrain que je mène depuis 2016 révèle l'étendue de l'ambivalence des conduites au travail<sup>69</sup>. On peut d'ores et déjà identifier

---

66. Avril, Christelle, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, coll. « Corps, santé, société », 2014.

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

68. Reyssat, François, *Domination et résistances au travail. Enquête sur l'expérience corporelle des ouvrières et ouvriers du nettoyage*. Thèse dirigée par Numa Murard, soutenue à l'université de Paris-Diderot Sorbonne (décembre 2015)

69. Bouquin, Stephen, *Le Travail réel et ses ambivalences en temps de crise. Enquête dans le secteur des services*, miméo, 2019, 45p.

plusieurs modes d'agir de la part des salarié•e•s. Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, certaines conduites du personnel de salle se fondent sur 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 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 sur le 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 Leduc<sup>70</sup>, 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 contrôleurs de train disposent de latitudes réelles dans l'application du règlement. Certains vont fermer l'œil sur une infraction, même si c'est difficile quand ils sont sous le regard de collègues, tandis que d'autres vont mobiliser les forces de sécurité. Lorsqu'un train est bondé, certains 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 joie sadique celui qui s'y oppose. Il est évident que le rapport au travail, l'éthos de service à rendre au public comme l'existence d'une culture professionnelle introduisent de nombreuses variables, toujours est-il que la relation service, même à l'époque de la gestion très formalisée de la « relation client », laisse des marges d'action aux salarié•e•s et que ceux-ci ne se privent pas de les investir.

## 5 – En guise de conclusion

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 fautive 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'analyse 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 salarié•e•s.

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

---

70. Leduc, Sacha, « Les résistances à la modernisation des techniciennes de l'Assurance maladie. Quand le contrôle des populations devient enjeu d'affirmation professionnelle », dans Durand J-P., Dressen M. (sous la direction de), *Violence et Travail*, Toulouse, Octarès, 2011 ; Leduc, Sacha, *Le Respect de l'égalité et de la légalité. Les résistances à la modernisation*, GTM, CPAM 58, miméo, 2007.

chômage, la concurrence exacerbée, le chantage à la délocalisation, l'application de technologies numériques de contrôle, la logique de compétence, 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 certaine 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 psychotropes, qu'ils deviennent malades de leur travail, la première chose à reconnaître est le fait que le champ du travail 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 ensemble 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 salarié•e•s subalternes comme les ouvriers, 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 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 et 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, et ce 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, 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 rajoute 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 compréhensible.<sup>71</sup> 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 Jean-Pierre Durand<sup>72</sup>, qu'il existerait un homme nouveau, fabriqué par la *lean production* ou le *lean management*, et que celui 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-points<sup>73</sup>, la révolte fiscale qui fut

---

71. Bouquin, Stephen, « La révolte en gilet jaunes ou Le retour en force de la question sociale », in *Les Mondes du Travail* n°22, hiver-printemps 2019, pp. 121-132.

72. Durand, Jean-Pierre, *La Fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire ?*, 2017.

73. Le Lann, Yann, « Ce sont les classes populaires, employés et ouvriers, qui sont sur les barrages », dans *Le Monde*, daté du 24 décembre 2018.

à l'origine de cette mobilisation spontanée et inattendue était d'abord nourrie par un déficit de reconnaissance du travail, et cela tant au niveau du salaire (ou des minima sociaux) qu'au niveau politique.

Une question demeure entière, que nous n'avons pas abordé 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. L'hypothèse la plus raisonnable à ce stade 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 au niveau du travail concret et des subjectivités qui s'y engagent.

---

*Stephen BOUQUIN (°1968) est historien de formation, docteur en sciences politiques (université de Paris 8) et enseignant en sociologie. Il fut de 2000 à 2010 Maître de conférences en sociologie à l'université de Picardie-Jules-Verne puis professeur des universités à l'université d'Evry Paris-Saclay. Il est membre du Centre Pierre Naville et anime depuis 2006 la revue semestrielle Les Mondes du Travail ([www.lesmondesdutravail.net](http://www.lesmondesdutravail.net)). Il a publié plusieurs ouvrages dont Résistances au travail (2008) et participé à plusieurs programmes européens de recherche dont dernièrement l'ITN Marie Curie – Changing Employment coordonné par l'université de Strathclyde de Glasgow (Ecosse).*