

(re)penser la rébellion des cadres
12ème Journée du GDR CADRES

**Face aux incohérences du modèle productif :
Du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail.**

Le nouveau modèle productif laisse entrevoir sinon une disparition des acteurs et toutes de formes d'action, au moins un effacement et une mise en sommeil des modes de résistance et de contestation. Pourtant, nombreuses sont les études relevant le caractère contraignant des nouvelles formes d'organisation du travail qui reposent en grande partie sur un enrôlement de la subjectivité et un appel à un dépassement de soi à travers l'exaltation de la compétition et de la réussite¹. Pour rendre compte du caractère atone des salariés, il est parfois question soit de la peur soit d'un nouvel état d'aliénation. Dans le premier cas, le chômage et l'incertitude des carrières expliqueraient en partie la frilosité des salariés qui, faute d'avoir la moindre assurance quant à la pérennité de leur situation, ne se risqueraient pas à se lancer dans des actions de protestation. Dans le second cas, c'est en grande partie la rhétorique managériale qui, en en appelant à l'initiative, à la créativité et à l'autonomie, parviendrait à enrôler les acteurs et à masquer les contraintes pesant sur eux. Dans ce cas, ils ne peuvent guère se manifester puisqu'ils deviennent eux-mêmes les auteurs de leur propre aveuglement. Cette situation, très grossièrement et brièvement décrite ici, s'applique, semble-t-il, à l'ensemble des salariés, et concerne donc aussi les cadres.

1. Pour ne citer que les analyses les plus récentes, L. Boltanski, E. Chiapello, 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard ; Y. Clot, 1998, *Le Travail sans l'homme*, Paris, La Découverte ; C. Dejours, 1998, *Souffrances en France*, Paris, Le Seuil ; J P. Durand, 2004, *La Chaîne invisible*, Paris, Le Seuil ; V. de Gaulejac 2005, *La Société malade de sa gestion*, Paris, Le Seuil. .

Comment dans ce contexte appréhender les formes de résistance, voire d'opposition des cadres, puisqu'elles semblent *a priori* bien faibles et bien discrètes ? Quel statut peut-on leur donner, quand leur portée paraît très circonscrite et ne parvient guère à ébranler le modèle productif, et quand ce dernier, au contraire, ne cesse de s'étendre pour devenir le point de référence de pratiquement toute les entreprises, privées comme publiques, industrielles ou de services ? Sur la base d'une recherche, menée pendant près de dix-huit mois dans une grande entreprise du secteur de la métallurgie et centrée principalement sur une approche du travail des cadres, il est possible d'esquisser quelques éléments de réponses en dissociant principalement quatre types d'action, plus une ayant un statut particulier. Chacune d'entre elle sera brièvement exposée et illustrée à partir de la présentation de quelques cas, en essayant à chaque fois d'interroger leur nature.

FACE AUX INCOHERENCES

L'étude et l'observation pendant dix-huit mois de situation de travail dans une grande entreprise – près de 10 000 salariés en 2003, dont 22 % de cadres et 41 % de techniciens – nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : ce sont moins les cadres qui se mobilisent contre l'organisation du travail que cette dernière qui, par les incohérences qu'elle génère, ouvre des brèches qui fournissent le terreau à l'opposition des acteurs. Dit autrement, les cadres peuvent apparaître à bien des égards atones parce qu'ils adhèrent, en théorie, aux grands principes et aux grandes lignes que l'organisation du travail leur présente. Comme le montre, par exemple, les enquêtes sur les modes de rétribution², les cadres sont plutôt favorables à l'individualisation de leur rémunération et plébiscite la récompense au mérite. Cependant, et nous y reviendrons, comme ce système ne parvient pas à répondre aux attentes qu'il suscite, il voit s'élever contre lui les acteurs. Plus généralement donc, il n'y a pas de contestation majeure et manifeste du modèle productif, en revanche comme la réalité est en écart constant avec les principes consignés dans les manuels et les discours, les cadres éprouvent du désarroi, de fortes insatisfactions et développent ainsi des stratégies multiples leur permettant de manifester leur opposition. Ainsi, pour parvenir à saisir les différentes modalités de résistance et pour en comprendre leur nature, il est au préalable nécessaire de prendre la mesure des incohérences de l'entreprise. Incohérences qui ne sont pas dues à des

2. APEC, 2001, *Enquête cadrescope* ; CFDT, 2002, *Travail en question : Cadres* ; A. Karvar, L. Rouban (dir.), 2004, *Les Cadres au travail*, Paris, La Découverte.

ratées ou à des vices de formes, mais qui tiennent principalement à l'incompatibilité des différentes logiques traversant une entreprise, des décisions et des enjeux. Pour ne prendre qu'un exemple, l'entreprise est prise dans une sorte de mouvement brownien permanent, une sorte d'agitation la conduisant à lancer perpétuellement des expériences, des projets, des réformes ou des changements. Inévitablement ceux-ci se superposent parfois, et se télescopent le plus souvent. L'entreprise n'est pas dans une impasse, mais simplement elle s'affiche comme cohérente, lisse et rationnelle, s'appuyant en cela sur un discours managérial parfaitement rodé, alors qu'en réalité elle est chaotique et incertaine. Les cadres, comme tous les salariés, vivent et ressentent cette situation, dont ils pâtissent mais dont ils profitent aussi.

L'incohérence organisationnelle oblige les acteurs à un travail d'adaptation et d'interprétation permanent. Malgré le management par les objectifs, malgré l'obligation de résultats, deux contraintes réelles, le travail des cadres restent peu prescrit en ce sens où il nécessite un travail de traduction. Leur activité consiste à construire leur propre travail puisqu'ils gèrent une organisation floue et opaque bien plus qu'ils ne résolvent des problèmes techniques. C'est ce travail d'accommodation³, c'est-à-dire d'adaptation pragmatique opéré par les acteurs au regard de la situation qu'ils rencontrent, qui ouvre des brèches et permet que des manifestations de retrait, d'opposition, ou de contestation émergent. Bien entendu, l'incohérence n'entraîne pas systématiquement et mécaniquement une résistance et, en aucun cas, cette situation ne doit être interprétée que sous le seul angle des opportunités qu'elle offre. Elle engendre aussi du stress, un accroissement de la pénibilité et de l'incertitude⁴. Les cadres s'en plaignent et la vivent aussi comme une entrave à leur travail et comme un élément déstabilisant les obligeant à s'investir toujours plus pour des résultats incertains. L'incohérence de l'organisation est donc profondément ambivalente, car elle comporte deux faces au regard desquelles les cadres ne choisissent pas. Ils doivent faire avec.

QUATRE FORMES D'ACTION

Un simple tableau croisé à deux entrées permet de synthétiser les quatre formes de résistance qui ont pu être repérées lors de cette recherche. Ces différents types s'appuient sur deux principes : la nature de l'acteur – individuel/collectif – et la nature de l'action – retrait/contestation – conduisant au tableau suivant.

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

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

	Actions individuelles	Actions collectives
Retrait	<i>Amortissement</i>	<i>Préserver son espace</i>
Contestation	<i>Se faire entendre</i>	<i>Entraver à la politique</i>

Logique d'amortissement

La première forme repérable a des allures modestes. Elle relève de stratégies individuelles où les acteurs tentent de se mettre en retrait, ils sortent plus ou moins du jeu, pendant une période variable, et cherchent ainsi à se protéger des logiques du système. Cette modalité joue comme un effet d'amortissement. Les acteurs ne se montrent pas particulièrement véhéments ou contestataires, bien au contraire ils se retirent, partiellement le plus souvent. Comme A. O. Hirschman l'a montré⁵, cette stratégie procède d'une insatisfaction de la part d'acteurs qui, mécontents d'une situation mais sachant qu'ils ne peuvent pas agir, préfèrent se retirer. Cette stratégie est un moyen de marquer une pause, de se détourner un moment de la compétition. Les acteurs peuvent faire semblant, ou chercher principalement à se protéger. Dans les deux cas, cette forme d'action est discrète et ne peut donner lieu à une trop grande publicité puisque les acteurs se placent dans une situation délicate, parfois limite.

Dans le cadre du travail, une des modalités les plus courantes et les plus banales s'observent quasi quotidiennement quand les salariés, cadres ou non, font tout autre chose que de travailler. Les temps de pause, de flânerie, de discussion envahissent la vie de bureaux et des ateliers. En production, les directions et les chefs d'unité ne cessent de constater, à propos de ce qu'ils appellent les spécifiques – soit ceux pour lesquels il est possible d'imputer directement le temps de travail à la productivité – l'écart entre le temps effectif et le temps déclaré. Cet écart existe aussi dans les bureaux, où les cadres, comme tous les autres, font aussi autre chose que travailler et utilisent leurs outils de travail à d'autres fins. A titre anecdotique, un cadre supérieur⁶, membre par ailleurs d'une association de parents d'élèves, prépare les conseils de classe et d'administration au bureau, saisissant les notes des élèves sur son ordinateur et établissant ainsi les moyennes des classes. Moment éphémère, mais qui néanmoins se répète une fois par trimestre et qui relève bien d'une forme de détournement sans qu'il y ait la volonté d'adresser un message à l'organisation du travail⁷. Cette logique

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

6. Dans le secteur de la métallurgie, les cadres sont répartis sur sept positions : I, II, IIIA, IIIB, IIIBS (supérieur), IIIC, DHS (directeur hors statut). A partir de la position IIIB, ils peuvent être assimilés à des cadres supérieurs et à partir de IIIC à des cadres dirigeants. La catégorie IIIBS tient une place à part, assimilable à un titre honorifique.

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

évoque toutes les conduites développer par les ouvriers, mais pas seulement, pour freiner les cadences et récupérer ainsi un peu de temps ou de maîtrise du temps.

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

Le propre de cette première forme d'action est de rester discrète, voire cachée, et de ne pas s'adresser explicitement à un interlocuteur réel ou institutionnel. Les cadres réagissent à une situation, dont l'enjeu premier est de s'aménager des espaces de repli, de se construire des amortisseurs, bien plus que de faire part de son désaccord. On peut voir dans cette conduite de

la résignation ou plus simplement une forme d'adaptation stratégique. Elles ont probablement les deux aspects.

Logique de la prise de parole

Autre volet de l'action individuelle : tenter de se faire entendre. Action classique, elle aussi, elle prend des formes multiples en fonction des lieux, des acteurs et des situations. Elle est, dans sa forme primitive, omniprésente et se manifeste constamment lors des multiples interactions dans lesquels les acteurs sont pris. La prise de parole anime toutes les conversations, toutes les rencontres et alimente toutes les discussions formelles et informelles. Elle est inépuisable. Dans sa première version, elle s'apparente à une plainte sans fin où les acteurs relatent et mettent en scène les incohérences de l'organisation du travail. Ce faisant, ils opposent constamment le travail réel au travail prescrit, l'idéal du travail à ce qu'ils vivent et ce qu'ils font réellement⁸. Le management par les objectifs est particulièrement visé dans ces propos. Les cadres en critiquent moins le principe qu'ils ne regrettent l'écart, parfois très important, entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils font réellement. « Dans l'entretien individuel, comme dans la définition de poste, explique une adjointe de ligne en production, il n'y a pas marqué : "mettre de l'huile dans les rouages, gérer les aléas". Il n'y a pas marqué ça. Et c'est ça qui prend 80% du temps. » Tous les entretiens, toutes les conversations portent à un moment donné sur ce sujet où les cadres relatent et se plaignent de ce qu'ils vivent comme une mauvaise organisation, où leur travail est en décalage, parfois complet, avec ce qu'ils sont censés faire. De ce point de vue, si le management par les objectifs introduit des nouvelles formes de contrainte et change la nature du travail, par un accroissement de la prescription, c'est aussi le point de focalisation d'une critique incessante. La description des objectifs à réaliser, lors des entretiens, s'accompagne inévitablement d'une critique du travail et de son organisation, puisque les cadres ne cessent de constater, soit l'incompatibilité entre les différents objectifs, soit la part de surcharge qu'ils représentent puisqu'ils s'ajoutent toujours au « 80% » du temps qui constitue l'activité au quotidien.

C'est sur cette base que se construit la deuxième forme de résistance. Se faire entendre ne consiste pas seulement à exprimer son mécontentement. Il s'agit pour les cadres de tenter d'infléchir la situation, d'exprimer leur point de vue, et leur expertise, pour parvenir à un réajustement et à un nouvel équilibre entre le travail prescrit et le travail réel. Pour les cadres, les entretiens individuels en sont le premier lieu d'expression. Si les objectifs, comme

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

matérialisation de la déclinaison de la politique et de la stratégie d'une entreprise, sont en soi non négociables, ils le deviennent en revanche quand ils prennent un contour concret, quand ils se changent en délais, en rapports à rendre, en calculs à produire ou en pièces à sortir. La marge d'action est souvent très faible, néanmoins elle existe presque toujours ne serait-ce que parce qu'elle offre l'occasion aux cadres de se faire entendre, d'exprimer leur point de vue et de faire état de leur condition de travail.

Mais les entretiens individuels et la déclinaison des objectifs ne constituent qu'un moment de l'organisation du travail. Dans les faits, compte tenu d'une logique de flux tendu, les objectifs sont révisés et révisables en permanence au gré des aléas et des fluctuations. Ce qui représente pour les cadres, encore une fois, une source de contrainte et d'action, car ces révisions sont à la fois vécues comme des surcharges potentielles et comme des moments où il est possible de s'opposer, de faire entendre sa voix. Et c'est bien souvent au nom des objectifs initiaux que les acteurs s'expriment et tentent de se faire entendre. Ils ont le pouvoir, comme le dit l'un d'eux, « de faire leur mauvaise tête » : dans le cadre du contrôle qualité, un service s'adresse à une unité afin de procéder à des mesures endoscopiques. Normalement, cette unité ne travaille pas avec ce service, mais il est aussi le seul à avoir un technicien ayant des compétences endoscopiques. Quand la charge de travail le permet, ce technicien rend service aux autres unités, au risque de transformer l'aide exceptionnelle en routine. Une autre fois, estimant que l'unité n'avait pas de disponibilité pour rendre ce service, le responsable a refusé. « La semaine dernière je n'y suis pas allé. Donc, là, typiquement je peux dire non. Donc oui j'ai la possibilité des fois de faire ma mauvaise tête... » Dans bien des cas, le refus, ou la prise de parole, se fait au nom de l'expertise, de la maîtrise d'un savoir et des compétences détenues par les acteurs. Les cadres mobilisent alors un autre registre et s'estiment d'autant plus en droit de le faire qu'ils se réfèrent aux normes de qualité, aux procédures ou à un code de déontologie. Ils estiment devoir et pouvoir faire jouer leur droit d'alerte⁹ quand les délais deviennent incompatibles avec la commande, ou plus simplement quand ils perçoivent des risques, comme l'explique un encadrant de la direction technique. « On [l'entreprise] s'est vendu comme étant capables de faire ce projet. Si on ne peut pas, il y a des risques financiers, et pour la réputation de l'entreprise aussi. On est à la limite de ce qu'on sait faire, donc on est tous la tête dans le guidon pour que ça fonctionne... Nous, à

9. Notion qui évoque « le signal d'alarme » traductions possibles de « whistleblowing » qui donnera lieu au « Whistleblower Protection Act » aux Etats-Unis. Cf, C. Didier, 2004, « Code de déontologie et droit d'opposition », in A. Karvar, L. Rouban, (dir), *op. cit* ; 2005, « Entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ? », Communication aux 10^è Journées du GDR cadres, Paris, 15 décembre.

notre échelon, on a toujours dit si on pouvait ou non atteindre nos objectifs. Notre rôle a été de dire aux supérieurs quels étaient les risques. On nous donne un objectif, et nous la première fois, on a dit qu'il n'était pas atteignable dans le temps imparti. La première réaction des supérieurs, c'est de nous dire qu'on y est toujours arrivé et qu'on doit se creuser la tête pour y arriver. Mais après, notre rôle est de donner les éléments objectifs pour redire une deuxième, voire une troisième fois, qu'il y a des risques et qu'il faut engager des actions de couverture de risques. En général, la direction finit par entendre qu'il y a un risque. »

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

La préservation de l'espace

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

L'entreprise, d'où sont extraites les observations concernant les modes d'action des cadres, se caractérise par un empilement de couches qui ne s'emboîtent qu'aléatoirement. Répartie principalement sur trois sites, distants de plusieurs kilomètres, elle compte aussi

plusieurs grandes directions, qui chacune comprend plusieurs unités, qui se décomposent en services... A ce découpage pyramidal, il fait ajouter les réseaux, comme celui des ressources humaines, qui regroupent plusieurs acteurs appartenant à des entités différentes. Enfin, il existe aussi des regroupements par métiers, par projets... Bref, l'image qui se dégage est celle d'un univers où cohabitent des structures ayant parfois de très fortes traditions d'autonomie et entretenant entre elles des rivalités plus ou moins sourdes. Si, à propos de cette entreprise, l'attachement à la firme est important, ce lien passe néanmoins au second plan au regard de celui concernant les sites ou les services. C'est dans ce contexte que peuvent se comprendre des pratiques qui n'ont pas formellement la volonté de prendre un caractère collectif mais qui se déroulent en son nom. L'enjeu, dans bien des cas, étant de préserver, de maintenir, voire d'étendre, son espace de référence, de lutter contre une direction, un service ou un réseau qui prétend au contraire s'immiscer dans l'espace initial.

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

Quelques cas en donnent un aperçu. Le réseau de la formation s'appuie sur des acteurs travaillant dans différents sites et différentes directions. Il a principalement la charge de mettre en œuvre les actions de formation et d'en assurer le suivi afin d'établir un bilan. Les informations recueillies sont transmises au département de la formation qui, lui, consolide le bilan et élabore la politique générale. Pour cela, chaque membre du réseau alimente une base de données. Or, celle-ci n'est jamais renseignée en temps réel principalement parce qu'en parallèle à l'outil « officiel » les acteurs utilisent à des outils « clandestins ». Ainsi, il existe un décalage, parfois très important, entre le moment où une formation se déroule et le moment où elle est réellement comptabilisée. Ces pratiques non seulement contreviennent à l'organisation formelle du réseau, mais surtout rendent explicitement le centre dépendant de sa périphérie et assure à cette dernière une grande autonomie. Un des membres du réseau s'en explique : « Le central [département études et formation] n'aura jamais la véritable information car dans leur logiciel, tout le monde ne met pas tout. On peut monter des

formations en décembre, mais les réaliser en janvier, donc la payer début janvier, après la clôture des comptes. Cette formation a eu lieu, elle ne sera jamais comptabilisée, elle n'apparaîtra nulle part, car on ne commence pas une année en négatif, avec des reliquats de l'année précédente. Donc dans le logiciel, on y met ce qu'on veut. Le central n'a jamais la même vision de la réalité que nous. La seule base légale, c'est leur logiciel. La base que j'utilise est illégale, mais elle est plus complète et je n'utilise que celle-là. Par ailleurs, c'est celle-là que je renvoie à mes supérieurs¹⁰. Donc ils me couvrent, tout en sachant que cette base ne peut pas être transmise au central. »

Dans un autre registre, ce sont les pratiques d'évaluation des techniciens qui varient en fonction des directions et des unités. La probabilité d'accéder au statut de technicien supérieur fluctue ainsi en fonction des directions et reproduit fidèlement leur hiérarchie symbolique et leur prestige. Un technicien travaillant à la direction technique est plus légitime pour atteindre ce seuil qu'un technicien de la direction de la qualité et encore plus que son homologue de la direction de la production. Par ailleurs, au sein de chaque entité, des différences existent conduisant à un éclatement des pratiques. Certaines unités ou certains services mettent au point des grilles d'évaluation, d'autres non, et finalement chaque univers se singularise par ses méthodes ou l'absence de méthode pour gérer les parcours des techniciens. « Pour passer à tel coefficient, il faut un bon niveau d'expertise sur au moins deux critères, mais ce sont mes critères à moi. » Cette affirmation pourrait être reprise par de nombreux chefs d'équipe ou de service. Il en va de même concernant la fixation des objectifs, quand les encadrants en parlent en tant que prescripteurs : « Je fixe des objectifs. Il faut qu'on se fixe des objectifs les plus réalistes possibles... Enfin, les objectifs que je fixe ressemblent plus à des actions de progrès. Et puis j'avoue que je ne tiens pas forcément compte de leur réalisation ».

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

10. Le département de la formation n'a aucun lien hiérarchique avec les membres du réseau qui sont rattachés à d'autres unités et directions selon les lieux où ils travaillent.

ou d'une autre entité, perçu dans ce cas comme toujours potentiellement menaçant, et adoptent alors ces logiques dans un souci plus stratégique.

Entrave à la politique

La quatrième forme d'action ressemble à bien des égards à la précédente et rien n'indique que les acteurs lui reconnaissent une valeur contestataire formelle. La différence entre ces deux niveaux d'action est minime *a priori*. Pourtant, et comme quelques exemples tenteront de l'illustrer, il paraît intéressant de l'isoler en tant que telle et d'en affirmer sa portée collective et contestataire. Derrière la logique d'entrave à la politique, on retrouve en réalité nombre d'actions qui, par des mécanismes divers et parfois non intentionnels, en viennent insidieusement et progressivement à gripper la machine, c'est-à-dire à rendre improbable la mise en œuvre de telle ou telle décision. Comme dans le cas précédent, ce qui est dans un premier temps observable, ce sont des logiques de résistance : les acteurs freinent pour utiliser de tels ou tels outils par exemple. Mais, s'il y a probablement une volonté de préserver son autonomie et son espace d'action, la conséquence est que ces pratiques contribuent à faire échouer des projets, ou à les retarder. Si la première forme d'action collective ressemble à du freinage, ici elle prend des allures de sabotage au sens où elle engendre des conséquences en cascade parfois importantes. Cependant, et c'est probablement cet aspect qui en fait sa spécificité, les acteurs ne peuvent pas officiellement et ouvertement se réclamer de cette forme d'action. A la différence du désir de se faire entendre, où les acteurs tentent de faire valoir publiquement leur point de vue, ici ce n'est guère possible.

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

logique conduit à ce que chaque grande direction se dote d'une structure ressources humaines avec à sa tête un responsable. Cette décision émane de la direction générale et, en quelques semaines, le directeur des ressources humaines procède aux nominations. La direction de la production se répartit de manière presque égale entre deux sites, ainsi en parallèle à la nomination d'un responsable ressources humaines pour cette direction, un des deux sites procède à la nomination d'un nouveau responsable RH pour le seul établissement.

Deux cas, donc, qui mettent d'abord en avant la volonté farouche de chacun des sites concerné de préserver leur autonomie. Mais deux cas qui dépassent le seul désir de préserver un espace d'action. Dans les deux situations, c'est en réalité la politique même de l'entreprise qui est remise en cause et sérieusement ébranlée. Dans le premier cas, le site refuse la diminution des objectifs qui lui a été demandée et qui constitue un des axes majeurs de la politique de l'entreprise. Dans le deuxième, c'est la politique des ressources humaines qui est affaiblie et, au-delà, une approche voulant structurer l'entreprise autour des directions et non plus autour des établissements.

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

tour de rôle. Une fois qu'on a eu l'augmentation, on sait, selon la taille du service, qu'il va falloir attendre plusieurs années, c'est intégré. » Enfin : « Le premier passage en tout cas est un critère de compétence. Après, c'est vrai que je me fais un passage calendrier ».

Dans ce dernier cas, les acteurs font face aux incohérences de la gestion des parcours et plus généralement à l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent pour procéder à une réelle évaluation du travail. Ils réintroduisent, malgré eux, un principe qu'ils ne défendent guère puisqu'ils sont plutôt favorables dans l'ensemble au principe du mérite. Ce retour de l'ancienneté, pris ici dans le sens étroit de la file d'attente, permet aussi de lever une part de l'incertitude concernant la gestion des parcours. En effet, les épreuves de la reconnaissance du travail sont particulièrement opaques et instables ¹¹, la gestion des calendriers, en fonction de la place des salariés dans la file d'attente, offre ainsi la possibilité de rendre finalement assez prédictible le système de récompense. On le voit, à l'origine les acteurs ne s'opposent pas frontalement à cette gestion des parcours. Toutefois, ne parvenant pas à la mettre en œuvre et face aux multiples incertitudes auxquelles ils sont confrontés, ils optent pour un système hybride, insatisfaisant, mais qui offre une certaine prédictibilité. Ce faisant, ces mêmes acteurs se détournent encore un peu plus du système initial le rendant de plus en plus inconsistant.

Cette forme d'action est donc d'une nature assez particulière parce qu'il est probable que dans beaucoup de situations elle relève de conduites inconscientes. Dans les deux premiers cas exposés ici, les acteurs souhaitent probablement, et consciemment, préserver leur espace d'autonomie, en revanche ils n'ont pas formellement l'intention de ruiner, plus ou moins totalement, la politique à l'origine du projet. Le troisième cas est encore plus explicite. Les acteurs, soit parce qu'ils se heurtent aux incohérences de l'organisation, soit parce qu'ils souhaitent freiner une partie de ces initiatives, en viennent à saboter l'organisation et à ruiner une partie des projets. Ce que cette forme d'action met alors en lumière, c'est quelle oblige, indirectement, l'entreprise à revoir sans cesse ses principes d'organisation, à repenser ses dispositifs, à lancer continuellement des projets. Bref, elle déstabilise profondément l'entreprise sans pour autant être portée par des acteurs identifiables, car ce qui la caractérise c'est l'aspect indéfini des acteurs, car aucun d'entre eux ne revendique haut et fort son intention de contourner la règle afin de l'affaiblir.

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

L'affirmation du travail

Enfin, une dernière forme d'action peut être évoquée. Hors-cadre, elle est profondément ambivalente. Il s'agit d'actions protéiformes où les cadres s'engouffrent dans les différentes brèches offertes par l'organisation du travail afin de s'investir pour accomplir leur propre travail. L'activité résultant autant d'un travail de traduction que de la simple application de consignes et de procédures, les cadres font preuve d'initiatives, innovent, inventent des manières de faire, bref s'investissent et mobilisent de nombreuses ressources pour mener à bien leurs projets et réaliser leurs objectifs. Ils revendiquent ainsi une part d'autonomie et d'investissement qu'ils présentent comme étant ce qui confère au travail son intérêt et sa part d'excitation. C'est très largement au nom de cette capacité à agir, à pouvoir faire malgré tout, qu'ils évoquent du plaisir à accomplir leur travail, à surmonter des obstacles, à trouver des solutions...

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

* * *

Les différentes formes d'actions décrites ici ne prétendent pas couvrir tout le domaine de la contestation. Bien des figures en sont absentes, notamment les plus attendues comme la grève, la manifestation ou l'engagement syndical. Elles restent circonscrites dans un champ précis, le travail. Une des questions qui se pose à leur propos concerne la nature de leur statut.

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