

Introduction à la table ronde « La résistance au quotidien »
Discussion des communications de
Olivier Cousin (O.C.), Gaïtan Flocco (G.F.) et de Frédérik Mispelblom-Beyer (F.M-B)

Paul Bouffartigue

Le recul des formes collectives et institutionnalisées, les plus visibles donc, de résistance des cadres impose un examen plus attentif que par le passé, et ce avec des outils sans doute partiellement renouvelés, des formes plus individuelles et moins institutionnalisées, plus invisibles, bref des formes « quotidiennes » de résistance des cadres.

Ce qui m'amène à trois observations préalables, avant de résumer les trois contributions et de les discuter.

1-Puisque on sent bien que ces deux mouvements sont indissociables, l'examen du second gagnerait à ne pas perdre de vue le premier d'entre eux, ne serait-ce qu'en ce demandant pourquoi et comment un certain type d'articulation qui a pu s'opérer dans certains contextes socio-historiques entre les dimensions plus « quotidiennes » de la résistance et les dimensions plus ouvertes et collectives du conflit, s'opère-t-il plus difficilement ou plus du tout aujourd'hui. Ce qui pose l'immense problème de la crise des cultures syndicales et politiques qui parvenaient mieux ou moins mal dans le passé à entrer en résonance avec les pratiques quotidiennes de résistance, cette observation valant tout autant pour le salariat non cadre.

2- Le mot de « résistance » ouvre immédiatement sur une série de questions sans lesquelles ne sachant pas de quoi on parle il est impossible d'échanger rigoureusement. J'en vois eu moins sept : Qui résiste ? A quoi ? A qui ? Au nom de quoi ? En vue de quoi ? Au travers de quoi – de quelles modalités ? Et avec quels résultats ?

3- Il n'y a pas de résistance ou de lutte qui ne fasse en même temps l'objet de conflits d'interprétations : entre les acteurs aux prises les uns avec les autres, entre observateurs ou chercheurs, voire entre chercheurs et acteurs. A mon sens il convient d'éviter ici le double écueil de la position en surplomb du chercheur – décidant du sens et des effets indépendamment de celui que leur donnent les acteurs – ou symétriquement du renoncement du chercheur se rangeant derrière le sens donné par les acteurs...

J'ai choisi d'organiser ma lecture des trois contributions en allant d'un pôle d'interprétation de type « sociologie du soupçon » - certes il y a des formes de résistance, mais elles sont pour l'essentiel désamorçées, et ce qui importe le plus est de voir comment elles le sont et comment se renouvelle le consentement des cadres (G.F.) – au pôle de la « sociologie de l'action » – les incohérences de l'organisation ouvrent des espaces à diverses formes d'action qui grippent en partie le système et obligent en permanence l'organisation à des ajustement permanents – en passant par la posture de FMB : il y a de l'action, mais son sens est loin de se résumer pas au schéma d'une contestation d'orientations libérales venues de la direction au nom de valeurs progressistes.

G.F. ne remet pas en cause l'existence de résistances, mais c'est celui qui pose le plus explicitement la question de leur « portée concrète », voire de leur « récupération » en termes de gains de productivité. Pour lui il ne fait guère de doute que ces formes de résistance non seulement doivent être pensées en relation étroite avec les mécanismes de domination, mais

qu'elles sont fondamentalement désamorçées ou neutralisées par la force des attitudes de résignation, d'accommodement et de relativisme. « Loin de présager un processus de changement social, de libération voire de rébellion de l'acteur au travail, ces formes de résistance sont significatives du renforcement de certaines contraintes économiques et organisationnelles ainsi que de leur acceptation par les cadres ». L'auteur illustre sa thèse à partir des propos tenus en entretiens par 55 cadres – managers comme experts – de quatre grandes firmes de haute technicité, autour de trois thèmes : leur travail, les stratégies de leur entreprise, et le « malaise des cadres ».

Dans le domaine du travail, des critiques sont relevées quant à la remise en cause de sa qualité, quant aux effets négatifs de la mise en concurrence au sein des collectifs ou entre établissements, de la stérilisation de certains projets ou encore de la prégnance de procédures bureaucratiques.

Dans le domaine des stratégies d'entreprise, les cadres critiquent leur manque de lisibilité et leur versatilité, les ré-orientations brutales d'activité qui les contraignent à abandonner des programmes en cours, certaines des contradictions du management – pointées également par OC. Mais GF note que ces critiques ne sont pas systématiques – contrairement aux expressions unanimes de l'intérêt au travail – qu'elles sont « dispersées » et « peu récurrentes », et que les jeunes cadres sont plus discrets que les anciens pour exprimer des désaccords.

Enfin, s'ils reprennent volontiers à leur compte le vieux thème du « malaise des cadres » c'est souvent à la fois pour l'imputer à des difficultés personnelles d'adaptation, et pour le relativiser par rapport à des situations autrement dramatiques de détresse sociale – c'est ce que GF appelle le « relativisme ». J'ajoute que dans sa thèse il va plus loin dans sa tentative d'élucidation du « travestissement » des contraintes en éléments de motivation et de consentement au travail, au travers d'imaginaires sociaux comme les notions d'« autonomie », de « performance », de « mérite personnel », et de l'économique comme donnée naturelle.

Je note que G.F. partage ici ce que dit F. Dubet - le sentiment d'injustice n'aurait pas d'impact sur les choix quotidiens des cadres – ce qui est un point de désaccord avec FMB.

OC part du constat de l'effacement et de la mise en sommeil des modes de résistance et de contestation : malgré les contraintes des nouvelles formes d'organisation du travail, la peur d'une part, de nouvelles formes d'aliénation liées à la rhétorique managériale d'autre part, l'expliqueraient. Pourtant il observe divers types d'action de cadres dans l'entreprise où il a passé 18 mois – 22% de cadres, 41% de techniciens - qui tiennent aux incohérences générées par l'organisation du travail : les cadres ne se mobilisent pas contre cette organisation, ce sont ses incohérences qui ouvrent des brèches formant le terreau de l'opposition des acteurs. C'est l'écart entre le discours du management et la réalité qui est au principe d'un travail nécessaire d'adaptation et d'interprétation, d'autant plus visible chez les cadres que le travail de ce dernier consiste précisément en travail de traduction des prescriptions floues inscrites dans une organisation elle-même floue et opaque.

OC classe ces formes d'action en quatre types en croisant deux variables connaissant chacune deux modalités : actions individuelles ou collectives, conduites de retrait ou conduites de contestation.

Quand une action est individuelle et prend la forme du retrait, il s'agit d'« amortissement » : à l'image du « freinage » ouvrier, ici on fait autre chose que de travailler pendant le temps de

travail, ou on fait semblant ; on prend appui sur une hiérarchisation des objectifs pour ne tenir que les prioritaires ; on contourne les règles. Tout cela reste nécessairement discret.

Quand une action est individuelle et contestatrice, il s'agit de « prise de parole » : on se plaint de l'écart entre ce que l'on est supposé faire et ce que l'on fait réellement, avec des objectifs incompatibles ou se traduisant par une surcharge d'activité ; mieux on joue sur une marge d'action pour imposer une révision à la baisse des objectifs, souvent au nom d'une expertise ou d'un savoir. Reste que cette modalité d'action a des effets incertains, car on ne parvient que rarement à s'adresser ainsi à ceux qui ont le pouvoir de décision.

Je note que la possibilité d'une action individuelle cherchant à infléchir l'organisation de l'entreprise ou à jouer sur ses choix stratégiques par la progression dans sa hiérarchie n'est pas évoquée par OC.

Quand une action est collective et relève du retrait, il s'agit de « préserver un espace » qui correspond à l'univers auquel les acteurs s'identifient : service direction, site. OC note que les acteurs adoptent ce type de stratégie par dépit, car ils se plaignent en même temps du manque de coordinations et de l'isolement des entités au sein de l'entreprise.

Quand une action est collective et contestatrice – sans nécessairement qu'elle soit perçue comme telle par les acteurs, au contraire elle serait le plus souvent inconsciente – elle contribue effectivement à faire échouer ou à retarder des projets, elle prend des allures de « sabotage », avec des conséquences en cascade parfois importantes, mais ce qui fait en même temps que les acteurs ne peuvent pas s'en réclamer ouvertement. OC cite des cas où des objectifs de réduction d'effectifs sont sensiblement revus à la baisse, où des restructurations de la GRH sont neutralisées, et où des pratiques de promotion réhabilitent l'ancienneté. Du point de vue de la portée sur l'entreprise, OC suggère que c'est la plus déstabilisatrice.

OC cite un cinquième cas de figure, ne rentrant pas dans son schéma : au nom de l'amour du travail bien fait des cadres s'investissent en s'engouffrant dans les brèches de l'organisation du travail, au risque de devenir leur propre bourreau.

Il conclut à la fois sur l'ambivalence et l'ambiguïté profondes de ces conduites et sur leur efficacité pratique, puisque dans une sorte de cercle vicieux, elles alimentent les incohérences de l'organisation qui les ont elles-mêmes nourries, en même temps que sa dynamique même.

FMB est le seul des trois à interroger la spécificité éventuelle des formes de résistance propres aux cadres en partant de ce qui fait, à ses yeux, la spécificité de l'activité des cadres, l'activité d'encadrement. Cette activité est par définition celle d'intermédiaire entre un « haut » et un « bas », pris « entre marteau et écume » dit-il ailleurs pour se démarquer de l'image de l'enclume résistant passivement. Mais ce « haut » et ce « bas » sont travaillés par des conflits d'orientation . Le travail d'encadrement est donc doublement politique. Des alliances peuvent donc se nouer entre certaines fractions de la hiérarchie et certaines fractions du salariat d'exécution, même si leur probabilité dépend de la position hiérarchique des cadres. Une partie des cadres appartient au haut management dont ils défendent les options. Le sens de la « résistance » de ces derniers aura a priori peu à voir avec celle des cadres subalternes. Une autre source de l'ambivalence structurelle de la contestation chez les cadres est que leur fonction étant ambivalente ils contestent alors forcément une partie d'eux-mêmes.

Pour FMB le concept d'orientation est fondamental pour comprendre des formes de résistance : ce sont des styles d'encadrement à la fois professionnels et personnels, incarnés dans des individus «en chair et en os » mais existant également à des échelles collectives de plus grande taille, associés à des principes moraux et aux contraintes du travail, se construisant en partie sur le tas par différenciation avec d'autres orientations. Il donne comme exemple l'idéologie machiste.

C'est donc en combinant la source – le haut ou le bas – de ce qui est contesté par les cadres, et l'orientation progressiste ou conservatrice des résistances que FMB distingue quatre types :

Résistances progressistes contre la « globalisation » imposée d'en haut : plusieurs exemples sont donnés, touchant à l'ouverture de nouveaux locaux professionnels aux politiques de rémunération en passant par la défense de l'emploi et d'activité.

Résistances conservatrices contre la « globalisation » imposée d'en haut, comme dans le domaine des politiques européennes anti-discrimination.

Résistances progressistes contre des pressions venant « d'en bas », comme certaines formes d'action grévistes s'en prenant à la personne de cadres, ou des attitudes machistes de la base.

Résistances conservatrices contre des pressions venant « d'en bas » : probablement les plus nombreuses, car les cadres sont d'abord recrutés et embauchés pour accroître la productivité du travail.

FMB termine en évoquant certains aspects des rapports entre encadrement et syndicats : analogies du point de vue de la fonction sociale, puisque les syndicats encadrent leur base sociale ; difficulté des syndicats à penser la spécificité de l'activité d'encadrement, à s'approprier de manière critique les méthodes de management et le domaine de la gestion, a priori hors de leur sphère de légitimité ; importance des formes de contestation non syndicalisées, comme l'usage de moyens de pression individuels et/ou juridiques pour peser dans des conditions de mutation ou de licenciement...

Je reprends les trois papiers à la lumière des sept questions posées plus haut.

C'est sans doute celui de FMB qui pose le plus grand nombre de ces questions, notamment celles de « au nom de quoi » et « contre quoi et qui ». C'est précisément ce qui l'amène à ouvrir le plus le thème de résistance à des figures inattendues, à distance de la figure implicite de l'appel à cette journée, celle de résistance plutôt progressiste face à la crise de légitimité des élites porteuses de la globalisation » : par exemple la résistance « conservatrice à des pressions venues du bas ».

« **Qui ?** » : c'est la question de l'identification très problématique de l'acteur : acteur dont on nous dit qu'il est le plus souvent individuel ou informel, souvent non conscient des stratégies qui sont les siennes et de ses effets. Mes deux remarques questions aux auteurs seront les suivantes

En dehors de quelques allusions dans les textes de GF et de FMB peu de chose est avancé sur le lien entre type de fractions ou composantes des cadres et type de résistance : le premier observe que les managers et les cadres expérimentés semblent plus portés aux opinions critiques que les experts et les jeunes, le second que la probabilité d'alliances avec la base est plus grande chez les

cadres de premier niveau, et que la probabilité d'alliance avec la direction de l'entreprise plus grande chez les cadres dirigeants. **Est-ce qu'on peut aller un peu plus loin ?**

L'ambivalence, l'ambiguïté, le clivage définissent la position sociale des cadres. C'est ce qui foit que, selon la formule de FMB, « s'ils contestent quelque chose, ce qu'ils contestent est une partie d'eux même ». **N'aurait-on pas intérêt à préciser la nature de ces deux pôles qui sont en conflit** jusqu'au cœur du sujet individuel : d'un côté la délégation d'autorité confiée par l'employeur certes, mais de l'autre : le salarié – ses conditions matérielles et symboliques de subordination, salaire, carrière, temps et charge de travail, capacités professionnelles – dont il est peu question ; mais aussi le citoyen, le sujet de droit, le sujet moral...

« **Contre quoi et contre qui ?** ». Là les approches sont très diverses. Chez OC il est question de l'écart entre le discours managérial et les pratiques, et des incohérences organisationnelles, sans affrontement direct et conscient avec l'organisation du travail. GF distingue nettement les divers domaines dans lesquels s'expriment des opinions critiques – travail, stratégies des firmes, « malaise des cadres » - mais même dans le domaine des stratégies des entreprises il note que les critiques ne sont ni systématiques ni convergentes. Et dans le schéma proposé par FMB on a un éclatement maximal des destinataires potentiels des actions de résistance des cadres. Si on reprend le modèle tourainien d'analyse d'un mouvement social, le premier principe, la première condition est pourtant de savoir à qui on s'oppose : l'anonymisation des puissants, la difficulté à « imputer la domination à un acteur doté d'une intention de domination » (Danilo Martucelli¹) **n'est-il pas une des principales sources des paradoxes des résistances d'aujourd'hui, et du caractère souvent indécidable de la frontière entre résistance et consentement pratique à une domination, c'est-à-dire à perçue par ailleurs comme pas ou peu légitime ?**

« **Au nom de quoi résistent-ils ?** »

Les motifs peuvent être très divers : au nom de la qualité du travail, de la défense des emplois et des activités existantes mais aussi virtuels – des projets de développement contrariés par des choix de gestion, ce qui distinguerait peut-être ici cadres des autres salariés - , de leurs savoirs et de leurs compétences – idem – de leurs conceptions éthiques (FMB insiste sur cet aspect). On retrouve ici directement la question de la nature du pôle qui s'oppose, dans la position sociale de cadre, au pôle de la délégation d'autorité.

« **Selon quelles modalités ?** »

C'est ici que les descriptions sont les plus riches : les observations directes ne convergent que partiellement avec les matériaux des entretiens, l'expression d'opinions critiques ne peut être assimilée aux actes quotidiens effectifs, lesquels peuvent d'ailleurs être en retrait ou en excès sur les premières. **A propos de bien d'entre elles ne vaut-il pas le coup de poser la question des frontières entre « résistance » et « intégration/récupération » dans une logique systémique ?**

« **En vue de quels objectifs ?** »

Là encore ils sont multiples et parfois non conscients. **Le chercheur ne devrait-il pas prendre le risque de les hiérarchiser ?**

¹ « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 45-3, 2004.

« Avec quels résultats » ?

Ici seul OC se risque à une évaluation, encore qu'elle reste très générale, les résistances des cadres participent des évolutions organisationnelles et de leurs incohérences structurelles. Pour FMB on peut penser qu'ils sont aussi divers que les logiques qu'il repère, et GF ne se prononce pas sur ce plan. **Là aussi le chercheur ne devrait-il pas prendre le risque de hiérarchiser les résistances sur leur effets pratiques et symboliques ?**