

Jacques BÉLANGER  
Christian THUDEROZ

## Le répertoire de l'opposition au travail

### RÉSUMÉ

Cet article tente de saisir la domination managériale et les résistances au travail dans leur dynamique et leur codépendance. Critiquant les assertions concluant à la caducité de ces pratiques de résistance, il décrit et interroge, à partir de la notion de « répertoire » et en mobilisant plusieurs études empiriques, les formes concrètes et renouvelées de cette opposition dans les univers socioproductifs de l'ère postindustrielle.

### L'argument

*Critical sociology* et *management studies* ont ceci de commun qu'elles concluent chacune à la caducité des pratiques d'opposition des salariés. Les mondes du travail seraient désormais ceux de l'« implication contrainte », de la « servitude volontaire » (Durand, 2004), de la « soumission librement consentie » (Gaulejac, 2005, p. 95), et les conduites de résistance devenues vaines, éparpillées, impossibles. Le système – « un système diabolique de domination auto-administrée » (Dejours, 1998, p. 63) – aurait-il broyé l'acteur ? Se serait-il de lui-même enfermé dans la cage d'acier ? Rien ne confirme ce jugement : ni les enquêtes empiriques, ni la tradition sociologique. Les premières nous informent sur les mille et une stratégies des salariés pour réguler leur consentement à produire et répondre, à leur façon, aux injonctions managériales. À la question déjà posée par Paul Thompson et Stephen Ackroyd (1995) – *All quiet on the workplace front ?* –, la réponse demeure identique, une décennie ou deux plus tard : le front est toujours actif. La tradition, elle, nous a appris que les acteurs, même placés sous fortes contraintes, « disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 30). Peu d'ouvrages se sont explicitement donné pour tâche de publier des témoignages sur cette résistance et la théoriser. Ceux qui le font (par exemple : Ackroyd et Thompson, 1999 ; Fleming et Spicer, 2007 ; Bouquin, 2008) énoncent, peu ou prou, le même argument : les mondes du travail demeurent des territoires de contestation, sauf que celle-ci s'est renouvelée, adaptée aux nouveaux modes de management des hommes et des organisations.

Le problème n'est pas de rendre visible l'invisible, et de porter au jour des conduites sociales ignorées. L'enjeu sociologique est ailleurs : il concerne la manière dont cette résistance au travail peut être *pensée*. Quand elle n'est pas occultée, elle est traitée – pour reprendre le trait de Peter Fleming et André Spicer – comme un simple objet newtonien : « D'abord, une action (le pouvoir managérial), suivie d'une réaction (la résistance des salariés). » (2007, p. 48). Nous préférons ici procéder différemment : saisir domination managériale et résistance au travail dans leur dynamique et leur codépendance. C'est le premier objectif de cet article : montrer l'heuristique d'une approche articulée.

Second objectif : s'interroger sur les formes concrètes de cette résistance au travail, dès lors que « les manières de travailler, de produire, d'innover et d'échanger sont en pleine révision » (Veltz, 2000, p. 8). La résistance des salariés revêt en effet aujourd'hui d'autres formes que celles couramment pratiquées pendant l'ère industrielle fordiste. Lesquelles ? Il s'agira ici moins de les recenser et les décrire que les situer dans leur *répertoire*. Ce dernier, comme Charles Tilly (1984) le proposait, est capable de variation et d'adaptation. C'est pourquoi notre modèle conceptuel s'attachera à repérer ces logiques d'action et d'opposition sur longue durée, en soulignant les rationalités qui les sous-tendent.

La notion d'*opposition*, au cœur du raisonnement, sera préférée à celle de « résistance », qui ne rend pas correctement compte de l'intrication des facteurs : de même que le formel, dans les organisations, est « une réponse aux pressions du chantage informel des individus, un moyen de gouverner en structurant et stabilisant les jeux de pouvoir qui se constituent naturellement à partir des incertitudes des activités communes » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 289), le contrôle managérial est une réponse normative, plus ou moins efficace, aux prétentions et aux régulations autonomes des salariés. Le terme *misbehaviour*, « mauvaise conduite » ou « déviance », proposé par Stephen Ackroyd et Paul Thompson, proche de notre concept d'opposition par sa capacité à rendre compte de l'étendue des conduites protestataires (ce qu'ils nomment des conduites « d'appropriation » : du travail, des équipements, du temps et de l'identité ; 1999, p. 25), s'en écarte néanmoins : s'opposer, comme nous le verrons plus loin, c'est poser devant, c'est *proposer* une autre manière de s'organiser et de produire, pas seulement s'écarter de la norme managériale.

Après avoir commenté les principaux arguments de ceux qui ont *destitué* – le mot est de Thompson et Ackroyd (1995, p. 615) – le milieu de travail comme un lieu de résistance et qui ne le considèrent plus que comme un seul lieu de servitude, nous proposerons un modèle d'analyse permettant de penser, sur les plans diachronique et synchronique, les formes plurielles d'opposition au travail dès lors qu'elles interagissent avec des modes spécifiques de contrôle managérial. Nous testerons ensuite l'heuristique de ce modèle, à partir d'enquêtes empiriques.

## Opposition au travail : critique d'une fin annoncée

Les mondes du travail changent sous nos yeux ; le problème de la théorisation de ce changement reste posé. Certains comptes rendus d'enquête, aussi alarmants qu'impressionnistes, ont conclu à un surcroît de domination sociale. Ils ont bénéficié d'une large audience, moins du fait de la qualité intrinsèque des interprétations proposées, appelant plus volontiers à l'émotion qu'à la réflexion, que de leur simultanéité avec un discours critique plus général d'où elles tirèrent leur force. Ce dernier repose sur un triptyque associant jugements et croyances en l'irrésistibilité de la *globalization* marchande, la prégnance de programmes toujours plus sophistiqués de contrôle managérial, et l'usage inquisiteur des technologies d'information. Commentons ces trois assertions.

### « *L'inexorable dynamique d'un capitalisme mondialisé* »

Dans la littérature consacrée à la mondialisation, celle-ci est saisie soit comme l'expression d'une logique d'imposition, mortifère et implacable, soit comme le résultat d'un ensemble de décisions et de politiques privées ou publiques. Dans les deux cas, les analyses se focalisent sur la capacité des acteurs sociaux, nationaux ou locaux, à influencer sur les décisions économiques, ou à préserver leurs territoires et activités de leurs effets néfastes. La *financial globalization*, quant à elle, est souvent perçue comme un outil disciplinaire qui dispenserait les firmes de cette obligation de « fabriquer le consentement », ce *manufacturing consent* qu'avait théorisé Michael Burawoy (1979). Si les modèles paternaliste et fordiste exigeaient un minimum de coopération, indique ainsi Thomas Coutrot, « l'entreprise néolibérale semble faire tomber cette obligation. Elle se rapproche d'un régime despotique par la formidable coercition que font peser sur les salariés les marchés financiers, le chômage et/ou la précarité de masse » (1999, p. 76). En résumé : un management devenu hégémonique, une violence symbolique majeure à l'encontre des salariés, un procès de travail sous influence. Et une mondialisation qui obérerait toute velléité de résister.

Cette notion de *globalization* est devenue usuelle, sans cesse mentionnée ; on oublie cependant son caractère construit, le fait qu'elle résulte d'une opération intellectuelle pour conjoindre et nommer sous un même vocable des processus disjoints. Cette mondialisation, ne l'oublions pas, est une *forme* simmélienne, « une abstraction totale », « une construction auxiliaire de lignes et de figures » (Simmel, [1908] 1999, p. 176). Si son heuristique est certaine, ne la réifions pas. Elle n'est pas un acteur social ou une institution. Elle nous aide seulement à comprendre le monde dans lequel nous vivons. Surtout, cette mondialisation prend une tout autre coloration dès lors qu'elle est référée à une autre forme sociale, la relation d'emploi. En dépit du discours lancinant sur les *free markets* et la planétisation des échanges

marchands, la relation salariale demeure localisée, pour l'immense majorité de la population salariée, dans une aire ou une communauté limitée. De tous les facteurs de production, et de façon contrastée au regard du capital financier ou de la technologie, le *labour power* est une force qui s'exerce – et ne peut s'exercer, d'ailleurs – que sur le *shopfloor*, dans l'atelier ou le service. Comme le notent Neil Coe, Peter Dicken et Martin Hess, « une caractéristique fondamentale du travail est son idiosyncrasie et son assignation spatiale (*place-bound*) » (2008, p. 284). Dès lors, et pour rappeler un trait central de la théorie du *labour process*, ce *labour power* s'exerce dans un endroit et un contexte donnés ; les employés en usent *hic et nunc*, en quelque sorte. À ce niveau de l'action collective, que ce soit dans les milieux de travail de type traditionnel ou dans des formes organisationnelles où la relation d'emploi se noue de façon moins classique, telles les firmes high-tech, s'observent de multiples manifestations de ce que Paul Thompson (2003) qualifie de « capitalisme disjoint » : un régime socioproductif qui reflète les multiples tensions entre les différentes sphères de l'activité économique (les marchés financiers, la gouvernance des entreprises, le procès de travail, etc.). La notion de *disconnected capitalism* vise justement à éviter toute réification ou toute interprétation fonctionnaliste du monde de la production.

Cette mondialisation ne peut s'approcher que de façon historique (Berger, 2003 ; Hirst et Thompson, [1996] 2001), en n'oubliant pas les formes, les effets et les leçons de la première mondialisation pour comprendre la novation et les limites de la seconde (Cohen, 2004, 2006). La perspective sociologique (Castells, 1998 ; Burawoy *et al.*, 2000 ; Sassen, 2008) nous rappelle que la mondialisation consiste essentiellement en un processus de reconfiguration d'échanges économiques et sociaux, lesquels ne peuvent être discernés que dans un contexte donné, et non dans leur « globalité ».

### « Les programmes managériaux atteignent leurs objectifs »

Distinguons d'abord deux types de processus, selon les technologies mises en œuvre et la nature du procès productif ; ils sont souvent combinés, mais malheureusement confondus. Un premier type de programme managérial s'inscrit dans la tradition de l'*engineering rationality* décrite par Daniel Bell en 1960 (1). De nos jours, ces mécanismes de rationalisation des tâches et de « standardisation des procédés, des résultats et des qualifications », pour user des mots de Henry Mintzberg, sont mobilisés pour coordonner des processus devenus de plus en plus complexes (grands projets industriels dans l'aéronautique, l'industrie spatiale, énergétique ou biotechnologique). À cette fin, les

(1) Analysant l'histoire de la rationalisation du travail, Bell écrivait alors, il y a cinquante ans : « L'entreprise contemporaine a été conçue pour répondre à trois types d'impératifs différents appartenant respectivement à la logique de la taille, à celle du "temps arithmé-

tique", et à celle de la hiérarchie. Chacun de ces impératifs, qui est le produit d'une rationalité d'ingénieur, impose à l'ouvrier tout un ensemble de contraintes, qui conditionnent tous les événements de son existence quotidienne. » ([1960] 1997, p. 279).

technologies d'information fournissent un support majeur dans la gestion des temps de cycle, de la qualité des produits, de la *supply chain* ou de la relation au client. Le second type de programme managérial est différent : il se compose d'un ensemble de stratégies plus « douces » et plus subtiles, et qui relèvent plus des sciences comportementales que des sciences de l'ingénieur. Les salariés, via les techniques de GRH, sont alors invités à se comporter comme des « acteurs » ; ils doivent s'inscrire dans des équipes de travail, participer à des « groupes-projets », etc. L'espoir est qu'ils coopèrent, sans barguigner ou rechigner, et qu'ils répondent, sans faillir, aux exigences d'une production chaque jour plus fluide et réactive (Bélangier et Thuderoz, 1998).

Le diagnostic opéré par Jean-Pierre Durand n'est guère nuancé : il n'existerait rien de moins qu'une « chaîne invisible » découlant de la production en flux tendu. « Dans l'application du principe du flux tendu, écrit-il, il n'y a plus besoin de chef disciplinaire : la discipline est dans le flux tendu. L'acceptation du principe du *flux tendu* par le salarié, c'est-à-dire de son non-arrêt, fait que ce salarié est *asservi* par le flux lui-même. » (Durand, 2004, p. 78). La puissance du flux tendu, en tant que paradigme productif, ajoute cet auteur, « repose justement sur sa fragilité et sur sa vulnérabilité, qui imposent une mobilisation de tous les instants des salariés soumis à sa logique » (p. 61). D'où leur « implication contrainte ». Y a-t-il cependant résistance de leur part, ou obligation d'un contrôle managérial renforcé, pour défragiliser le processus ? Point n'est besoin : « à partir du moment où un salarié a accepté le principe du flux tendu, celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles » (p. 61) ; « ces contraintes apparaissent "naturelles" au salarié [...], inscrites dans la nécessité de maintenir la tension du flux productif » (p. 79) ; « cette volonté de mieux servir conduit à l'aveuglement sur sa propre situation » (p. 374).

L'idée que cette « acceptation » – le mot est important – du principe du flux tendu conduit le salarié à la soumission « malgré lui » pose problème. Car ce que le salarié accepte volontairement, il peut le refuser tout aussi volontairement. C'est tout l'intérêt et la richesse de l'enquête de Gwenaële Rot (2002, 2006) chez Renault que de montrer que cette fluidité industrielle est toujours une « construction négociée », et que l'acceptabilité sociale des contraintes va de pair avec une redistribution des pouvoirs dans l'atelier (2006, p. 210).

Si la prégnance de stratégies renouvelées du management et leur efficacité ne peuvent être sous-estimées, la thèse selon laquelle les salariés se soumettraient sans broncher à la domination managériale se heurte à trois écueils. L'hypothèse d'un respect béat et candide des nouvelles règles productives ou organisationnelles contredit ce qui est au cœur des acquis de la tradition en sociologie industrielle depuis les premières enquêtes à la *Western Electric* : des salariés actifs, stratèges, imaginatifs, capables d'évaluer les situations dans lesquelles ils sont placés, de réguler les distances sociales ou d'attribuer du sens aux objets et événements de leur environnement (2). Ils savent mesurer, notaient Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson et Harold A.

(2) Pour une analyse détaillée de ces stratégies d'autonomie au travail, voir Terssac (1992).

Wright (1939, p. 554), si tel changement est injuste ou fondé, si telle décision managériale modifie l'équilibre social existant ; dans l'affirmative, et s'il leur est peu avantageux, ils sauront, estimaient-ils, « résister aux modifications réelles ou imaginaires » de cet équilibre. Ce ne sont pas des *cultural dopes*, des « idiots culturels », dirait Harold Garfinkel...

Plus grave : ce type d'analyse confond objectifs déclarés et objectifs atteints, rhétorique managériale et pratiques de management. Comme si un sociologue ou un ergonomiste, pour connaître l'activité de travail, se limitait à l'examen des consignes et des prescriptions de travail, ignorant le travail *réel* des individus ! Denis Segrestin, dans *Les chantiers du manager*, enquêtant dans « le maquis de l'innovation managériale », adopte une autre posture. Il se propose, dit-il, de mesurer les effets « sur le terrain » du projet managérial contemporain (logique de la compétence, partenariat interfirmes, gestion des processus, management par projet, *knowledge management*, gestion intégrée des informations via les logiciels de type SAP, etc.). Que constate-t-il ? D'abord, que ces innovations managériales requièrent des « idées fortes », « des causes suffisamment détonantes pour atteindre les principes jusqu'alors en usage dans la gestion des grandes organisations ». Autrement dit : elles ne survivraient pas une seconde si elles ne constituaient pas, peu ou prou, des réponses plausibles aux multiples dysfonctionnements du modèle productif taylorien.

Aucune de ces innovations, note ensuite Segrestin (2004, p. 23), n'est dispensée de « faire sa place » dans les structures de l'entreprise, de se confronter à l'existant et se mettre ainsi à l'épreuve des règles, routines et organigrammes, pour les modifier. Ces programmes ont besoin de dispositifs d'accompagnement – et on n'imagine pas ceux-ci sans quelques individus pour, dans l'entreprise elle-même, les élaborer, les promouvoir ou les adapter. Ces outils managériaux sont ainsi déployés par des êtres pensant et agissant, à tous les niveaux hiérarchiques ; on ne peut concevoir que, pour chacun d'eux, niveaux et individus, il n'y ait pas un travail d'acculturation et d'appropriation. D'où le dernier constat de Segrestin : « Une idée forte et bien équipée n'a de chance de donner lieu à une innovation effective que si elle est reconnue et entérinée par les acteurs dont dépend la vie réelle de l'entreprise. » Il ajoute : « Aucune innovation n'agit seulement d'en haut : toute prescription managériale appelle une appropriation par le bas. » (*ibid.*).

### « Les technologies d'information conduisent à la surveillance panoptique »

Les récits nous contant la castration de la résistance ouvrière dénoncent généralement, sous l'influence des thèses foucaaldiennes, les technologies d'information comme « technologies disciplinaires », outils de matricage des corps et des consciences : « Les systèmes d'information [...] excèdent les pires fantasmes de Jeremy Bentham. » (Zuboff, 1988, p. 322). L'argument est infondé : il néglige, ou ignore, lui aussi, le mécanisme même de la relation d'agence sur le *shopfloor*.

Convenons d'abord que la proportion des postes de travail dont l'activité peut faire l'objet d'un suivi par le management à partir des technologies de l'information est très élevée. Quand les salariés sont connectés, il est possible de suivre, minute par minute, leur activité de travail, et de vérifier leur respect des procédures. Mais dans quelle mesure ces informations sont-elles utilisées – et par qui ? – comme outil de surveillance et de punition ? Et dans quel type de rapports sociaux est-il possible qu'elles le soient ? La question, en effet, n'est pas de savoir si cela est techniquement possible – ces technologies permettent cette traçabilité des gestes – mais si cela est *pertinent* pour le management de le faire. Le raisonnement est sociologique : ces systèmes d'information supposent, pour qu'ils soient opérationnels, un minimum de coopération de la part des salariés (ne serait-ce que pour renseigner correctement les bases de données) ; la fiabilité de l'outil est donc dépendante de leur bon vouloir. Que divers outils informatiques, de plus en plus sophistiqués, cherchent à se déprendre de cette dépendance vis-à-vis des opérateurs confirme la capacité de ces derniers à, de façon graduée et variable selon les secteurs et les situations, contrôler à leur tour les opérations de contrôle.

Cette inventivité est, de fait, déniée aux salariés quand ils sont soupçonnés de servitude volontaire. Des enquêtes récentes, dans des centres d'appels ou sur des lignes d'assemblage, rappellent pourtant qu'ils ne s'en dépossèdent point. Marie Buscatto (2002) montre ainsi toute la fragilité et l'ambivalence de la rationalisation technique et organisationnelle dans la téléphonie face aux « multiples résistances des salariés et des syndicalistes » : interprétation libre du rôle de « commercial », prise de pauses illégales, écart vis-à-vis du script de réponse téléphonique, stratégies d'attentes de promotion, occupation longue de postes temporaires jugés plus confortables, etc. (3). Dans le contexte de la construction automobile, Rot établit un constat similaire : l'extension du champ de la prescription, remarque-t-elle, génère de « nouveaux points d'ancrage », de « nouvelles prises à la résistance ouvrière » (2006, p. 168). Des analyses qu'elle retire de ses observations participantes, relevons deux points, qui invalident la thèse de la surveillance panoptique : les modes de régulation informels de la qualité, d'une part, à distance des prescriptions officielles et néanmoins couverts par le management de proximité, et les pratiques de résistance des salariés face aux injonctions du flux, d'autre part. Les deux dessinent une usine secrète, tissée d'arrangements clandestins, sans activation des outils de traçabilité, d'informations maquillées, de renseignements imprécis ou incomplets des bases de données, etc. Ils illustrent la capacité des opérateurs à se réappropriier, comme le note Rot, « les outils de gestion dans un sens qui leur permet d'introduire de nouvelles régulations autonomes » (*ibid.*). Loin de produire un encodage général des pratiques, les outils gestionnaires partagent ainsi leur pouvoir « avec des acteurs qui garderont peu ou prou la maîtrise de leur activité » (Segrestin, 2004, p. 335).

(3) Pour une synthèse récente des travaux sur le contrôle du travail et les pratiques d'opposition dans les centres d'appels, voir Russell (2008).

### **Conditions de production de l'outil conceptuel**

Il nous semble qu'il y a ici, suite à l'examen rapide de ces trois énoncés, production de cet « effet Simmel » décrit par Raymond Boudon (1990, p. 103) : dans l'argumentation, s'appuyant sur des descriptions valides, se glissent rapidement des propositions implicites « qui ont la capacité de déformer les conséquences que l'on tirerait de l'argumentation en question en l'absence de ce halo d'implicite » (p. 128). L'une de ces déformations, nous venons de le voir, réside dans la mécompréhension de ce qui se passe *réellement* sur le *shopfloor*. Ce qui dessine une première condition pour élaborer notre modèle conceptuel : qu'il soit conforme aux résultats des diverses enquêtes empiriques menées depuis plusieurs décennies. Une autre déformation majeure de ces assertions est leur manque de perspective historique : l'analyste oublie le chroniqueur et, ne s'obligeant pas à observer les phénomènes sur longue durée, il conclut trop rapidement à leur obsolescence. Ou, à l'inverse, il reste prisonnier de schémas surannés. Ce défaut d'hystérèse est patent : sont appliquées, pour comprendre les novations, des grilles d'analyse anciennes ; l'inadéquation au réel est alors garantie. Deux autres conditions vont donc nous obliger : réintégrer la diachronie, renouveler l'appareil conceptuel. Enfin, dernière critique de ces énoncés : les acteurs sociaux y sont désactivés, saisis dans leur seul état « agentique », pour utiliser le vocabulaire de Stanley Milgram, condamnés à complaire et consentir. Nous leur rendrons leur « état autonome ».

### **Contrôle managérial et opposition au travail : un modèle conceptuel**

#### **Remarques préliminaires**

Avant de présenter notre modèle, soulignons deux points. D'abord, le fait qu'il nous semble nécessaire de développer de nouveaux outils conceptuels. La manière dont le travail est organisé, ou dont l'organisation est structurée et gouvernée, n'est plus la même. Il nous faut donc saisir l'histoire du travail et de sa rationalisation sur longue période (Bell, 1960, 1973 ; Marglin, 1973 ; Segrestin, 1992 ; E. P. Thompson, 1963, 1979), sans oublier de découper cette longue séquence en périodes alternées de contrôle managérial renforcé sur les salariés et d'offres d'engagement de ceux-ci dans l'entreprise – ce que Charles Heckscher et Paul Adler (2006) nomment un « *zigzag path* », du fait du jeu, permanent, de forces contradictoires entre méthodes du *scientific management* et réalités des *human relations*. Il nous semble ainsi important de comprendre, simultanément, les formes concrètes et historiques des modes managériaux de mise au travail, tels que nous pouvons les reconstituer, de la chaîne d'assemblage fordienne aux actuels *high-performance work systems* de l'industrie manufacturière (Appelbaum *et al.*, 2000), et les formes concrètes

et historiques par lesquelles les salariés se sont ajustés dans le temps à cette domination managériale.

Second point : l'étude des pratiques oppositionnelles au travail doit s'enraciner dans celle, plus large, de la relation d'emploi, soit ce rapport social asymétrique entre capital et travail, inhérent au mode de production marchand. Ce rapport social peut se définir, d'une part, par un « antagonisme structuré » (Edwards, 1986), codifié par une subordination juridique des employés à leur employeur, d'autre part, par une certaine indétermination quant à la manière dont le management peut gouverner, au quotidien, cette relation d'emploi, et le faire à son avantage. La spécificité de la relation d'emploi (comparée à la relation commerciale, par exemple) tient en effet au fait qu'elle place le salarié en situation de subordination, mais qu'elle ouvre en même temps un champ d'action et d'opposition, individuelle et collective, de par la nature indéterminée de la prestation de travail ; consentement et coopération des salariés ne peuvent donc jamais être pris pour acquis.

Cet antagonisme inhérent à la relation d'emploi est cependant régulé, institutionnalisé, et il n'exclut pas, loin de là, la coopération et le compromis social (Bélanger, 2001 ; Bélanger et Thuderoz, 1998 ; Bélanger et Edwards, 2007). De fait, la construction et l'entretien d'un *modus vivendi* sont nécessaires pour assurer la reproduction de la relation d'emploi dans le temps, considérant les contraintes des marchés.

### ***Le concept d'opposition***

Qu'entendre par « opposition » des salariés ? Convenons qu'aucune notion sociologique n'est satisfaisante pour saisir les multiples manières par lesquelles les salariés expriment leur mécontentement au travail (4) et l'évolution de ces formes de résistance au fil du temps. Collinson et Ackroyd remarquent ainsi que « le champ de la résistance salariale est tout sauf homogène ». « Le fait que nous nous interrogeons, ajoutent-ils, sur le sens de termes tels que “résistance”, “déviance” [*misbehaviour*], ou “dissidence” [*dissent*] suggère qu'il existe bien des différences de points de vue à propos de cette terminologie et sur la manière dont elle peut être employée. » (2005, p. 320). Nous utiliserons ici la notion d'*opposition* de manière générique, pour désigner un comportement social original de la part d'individus inscrits dans une relation d'emploi asymétrique, visant à se soulager d'une discipline managériale qui les contraint, et reconquérir un temps, un espace et un travail « à soi ». Ce terme qualifiera ce comportement, quelle que soit l'époque où il s'observe, industrielle ou postindustrielle.

L'usage du concept d'*opposition* est récurrent en sociologie, mais un peu passé de mode. Lui est préféré, surtout en sociologie francophone, celui de

(4) Rappelons ici le trait de Kerr : les formes de résistance au travail, ou les moyens par lesquels les salariés expriment mécontentement et opposition sont, disait-il, « aussi illimités que peut l'être leur ingéniosité » (1964, p. 171)...

« résistance », à connotation plus martiale. Le terme a cependant quelques vertus : il désigne, à la fois, la volonté et l'acte de faire obstacle, d'objecter, et l'état d'une chose, placée devant une autre (du latin *ob* et *pono*). Ce second sens est important : il indique que s'opposer, c'est ne pas seulement se dresser contre, c'est aussi prendre place, *s'imposer*, en quelque sorte. Quelle leçon sociologique en tirons-nous ? Qu'il y a bien, dans l'activité d'opposition des salariés, un travail de substitution, pour ne pas dire de subversion, visant à instituer un autre ordre que l'ordre institué. Il y a donc « appropriation », soit, selon la définition de Philippe Bernoux, « volonté d'organiser et de contrôler la production, de se définir autonome et comme groupe face à l'organisation, de se faire reconnaître un droit sur l'outil de production » (1979, p. 80). En ce sens, la mise en subordination des salariés est à considérer comme un moyen rationnel pour le management de canaliser leurs prétentions et tenter d'influer sur leurs décisions, chaque jour réévaluées, d'accepter ou non l'autorité managériale. Plutôt que de considérer l'opposition ouvrière comme une réponse pathétique à un asservissement diabolique, l'analyse gagne en richesse si opposition et assujettissement sont saisis comme des réponses croisées aux effets pervers de chacune de ces activités. Le « droit à la résistance » que s'octroient les salariés peut se comprendre comme une légitime et naturelle réaction à l'exercice pointilleux des droits de gérance patronaux ; mais la contrainte managériale peut également se lire comme une tentative de bornage d'un consentement ouvrier à produire, toujours incertain.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les *social scientists* nord-américains – Edward A. Ross dans ses *Foundations of sociology* (1905), puis Robert E. Park et Ernest W. Burgess dans *An introduction to the science of sociology* (1921), puis tous ceux qui utilisèrent leurs catégories, notamment Kimball Young (*An introductory sociology*, 1934) – tentèrent d'identifier, classer et relier ce qu'ils nommaient des « processus sociaux ». Ces auteurs en établissent des listes savantes : coopération, compétition, conflit, domination, accommodation, association, adaptation, individualisation, stratification, ségrégation, etc., le plus souvent rassemblés dans des catégories plus générales. Parmi celles-ci : l'opposition. Le mot fit fortune, popularisé dans la discipline par les travaux de Gabriel Tarde ou de Georg Simmel. Pour Tarde, l'opposition est l'une des trois lois sociales majeures, avec la *répétition* et l'*adaptation* des phénomènes. L'opposition, énonçait-il, « est une espèce très singulière de répétition, celle de deux choses semblables qui sont propres à s'entre-détruire en vertu de leur similitude même ». « Les opposés, les contraires, poursuivait-il, forment donc toujours un couple, une dualité, et ils sont opposables non pas en tant qu'être ou groupes d'êtres, choses toujours dissemblables et *sui generis* par quelque côté, non pas même en tant qu'*états* d'un même être ou d'êtres différents, mais en tant que *tendances*, en tant que *forces*. » (1999, p. 81).

Ce propos de Tarde illustre une première dimension du concept d'opposition salariale. Il s'agit d'un rapport social entre deux volontés, contraires, dont l'enjeu est la définition d'un cours commun d'action, dans l'atelier ou le service, et la production de règles orientant, ou encadrant, cette action

commune. Ces forces en lutte, pour reprendre le mot de Tarde – le management et les employés, ou les exécutants et l’encadrement –, sont en concurrence ; elles visent chacune à définir une régulation globale favorable à leurs intérêts, ou à la réussite de leurs projets ; cette régulation d’ensemble se construit donc dans la confrontation entre deux prétentions, entre deux systèmes de règles. Nous utilisons ici le raisonnement de Jean-Daniel Reynaud (1989) : les stratégies des acteurs s’expriment par des régulations ; elles visent à atteindre des résultats qui les intéressent, certes, mais aussi à « régler l’ensemble de l’activité pertinente » ; celle-ci s’étend des méthodes de travail aux promotions, des taux de salaires à l’affectation aux postes, des façons de produire aux manières de licencier.

Deuxième dimension du concept d’opposition : cette concurrence et cette lutte entre deux prétentions s’inscrivent dans un processus de « distancement ». S’opposer à un autrui qui vous domine et cherche à contrôler le cours de votre action, c’est aussi, ou surtout, le *mettre à distance*. Une régulation sociale d’atelier ou de service, au sens d’une *dynamique* sociale de mise en compatibilité de volontés contraires, est un mécanisme de *réglage* de cette distance sociale ; celle-ci s’étend sur un spectre large, de la séparation totale à la collusion totale, en passant par diverses étapes intermédiaires (dont notre modèle tente de rendre compte), comme la collaboration ponctuelle, le rapprochement temporaire, l’échange épisodique ou le partage momentané. C’est ce processus gradué de « distancement » qui explique la variété des formes d’opposition, selon les occasions, les projets et les volitions.

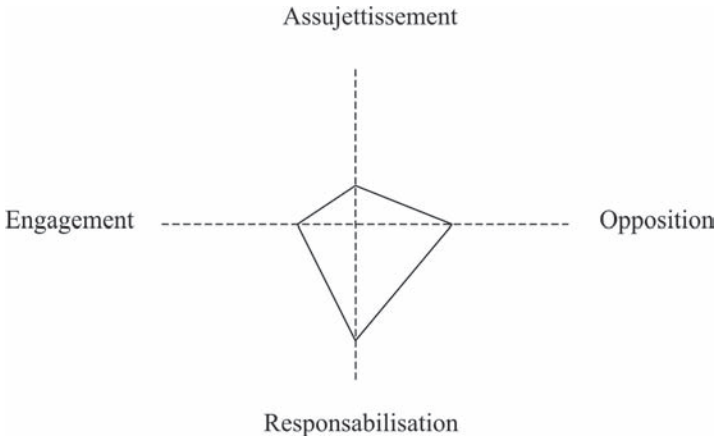
Enfin, troisième dimension du concept d’opposition, en lien avec les deux précédentes : ces forces rivales, si elles recherchent un *modus vivendi*, relèvent de rationalités différentes. L’opposition des salariés est ainsi l’expression d’une *autre* rationalité productive. Certes, bien faire son travail, améliorer la qualité du service rendu ou du produit, prendre des initiatives ou échanger des informations, tout cela participe de mêmes finalités, partagées avec le management ; cela autorise et favorise divers arrangements négociés au quotidien. Mais cette logique coopérative, comme le note Norbert Alter, « prend systématiquement le contre-pied des principes et procédures définis par le management. Elle dispose en effet de sa propre conception de l’efficacité, celle qui correspond à la représentation que le métier s’en fait, et qui n’est pas toujours celle du management. Les opérateurs développent une politique d’efficacité locale, tandis que les experts de la coordination et des ressources humaines développent une logique de rentabilité abstraite » (2009, p. 17).

### *Le modèle d’analyse*

La Figure I dessine un modèle permettant de penser, sur les plans diachronique et synchronique, des formes plurielles d’opposition salariale. Le diagramme proposé ici est un dessin d’illustration, pour montrer son heuristique : une situation sociale de travail *x*, dans une firme *y* et à un moment *z*, peut en effet, nous semble-t-il, être comprise comme un espace d’action

collective dont les coordonnées sont repérables sur deux axes et selon quatre polarités : un axe de rationalisation managériale (ici, en ordonnée) et un axe d'action salariée (ici, en abscisse). Commentons ces axes.

FIGURE I. – *Modes de contrôle managérial et pratiques des salariés (exemple)*



*Le contrôle managérial, entre assujettissement et responsabilisation*

Dans son article sur les figures contemporaines de la domination, Danilo Martuccelli apporte une utile contribution au débat. Il croise deux axes analytiques. Le premier concerne les formes de subordination, avec deux dimensions majeures : la *contrainte*, avec ce que cela suppose de subordination impersonnelle et d'imposition d'un ordre social, mais aussi le *consentement*, soit l'adhésion des dominés à leur domination. Depuis Weber, ce consentement se nomme « légitimation » : les dominés consentent à l'ordre défini par les dominants, le jugeant légitime, et font de lui la maxime de leurs conduites. Mais, remarque Martuccelli, ces formes d'adhésion sont le fait d'individus dotés de compétences critiques, capables de résister, de multiples manières, à l'idéologie dominante. D'où le besoin, pour assurer la reproduction du consentement des dominés, de rendre visibles les contraintes qui pèsent sur eux, de façon à ce qu'elles leur apparaissent comme indépassables : « La domination s'exerce désormais moins par le biais du consentement que par des contraintes de plus en plus éprouvées et présentées comme des contraintes. » (2004, p. 476). Le dominé se replie alors sur lui-même, conscient de son déficit de ressources, percevant « un engrenage de rapports

sociaux inamovible ou lointain », vite persuadé qu'il ne parviendra pas à le modifier.

Le second axe d'analyse – l'inscription *subjective* de la domination – oppose deux mécanismes d'imposition, tous deux visant à « fabriquer » cette adhésion du dominé, mais par des méthodes différentes : l'*assujettissement*, d'une part, soit cette forme canonique d'imposition faite de discipline corporelle, d'arraisonnement des esprits et d'interpellation politique des dominés en tant que « sujets », et la *responsabilisation*, d'autre part. Ce mécanisme est plus récent ; il suppose que l'individu se sente responsable de ce qu'il fait, mais surtout *de ce qui lui arrive* ; il doit donc s'adapter en permanence, mobiliser ses ressources et capacités ; on exige de lui qu'il s'implique dans l'organisation qui l'emploie, celle-ci le jugeant désormais capable de se prendre en charge. Mais il ne doit s'en prendre alors qu'à lui-même en cas d'échec ou d'exclusion sociale.

La distinction entre « assujettissement » et « responsabilisation » constitue l'axe vertical de notre modèle. La première forme de domination fut la plus décrite et décriée ; il s'agissait, dans l'entreprise capitaliste d'hier, de quadriller les corps et gouverner les cœurs, réprimer toute déviance ou résistance, et d'offrir, à ceux qui s'y soumettaient, un idéal de vie et de travail fondé sur le gain monétaire, le respect des consignes et des hiérarchies. La seconde forme de domination raisonne différemment : le consentement, dans l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, est obtenu non par négation d'un individu massifié et réduit à ses besoins physiologiques ou de sécurité, mais par *valorisation* de cet individu, défini par son potentiel et ses besoins de réalisation (pour reprendre les catégories d'Abraham Maslow ou de Douglas McGregor). Ainsi valorisé, il est exigé de lui et une conduite responsable, et la pleine responsabilité de ses conduites (5).

### *Quelques implications*

Quelles sont les implications de cette migration d'une forme de contrôle managérial à une autre ? D'abord, cela modifie considérablement la relation de l'individu au collectif de travail et à l'organisation dans laquelle il s'inscrit. Les principes tayloriens de gouvernement des hommes étaient fondés sur une assignation individuelle ; la mise au travail était personnalisée : « fixer pour chaque ouvrier sa tâche journalière », « donner chaque jour une tâche définie

(5) La littérature n'a pas tardé à s'emparer de cette forme nouvelle de domination : « L'idéologie des "ressources humaines" qui règne chez nous, écrit ainsi Pierre Mari dans son roman *Résolution* (Actes Sud, 2005), plaçant ces mots dans la bouche du narrateur, un ancien salarié de Nexorum, au propos désabusé, parle d'autonomie, d'initiative, d'extension des responsabilités, de valeurs communes, et elle a réussi à faire de ce lexique

pieux le point de passage le plus efficace de l'angoisse, de la peur, de la méfiance réciproque. Magnifique opération, quand on fait le bilan : chacun devenant le meilleur exploiteur de lui-même, exigeant de soi ce qu'il n'aurait jamais accepté qu'un autre lui inflige ! Avec de l'humain, du sens et des valeurs, on a asservi les employés comme jamais dans l'histoire de cette entreprise. » (p. 40).

qu'il doit effectuer en un temps donné et qui correspond à une journée normale de travail pour un bon ouvrier » (Taylor, 1957, p. 32). Si une coopération est requise, pense Taylor, et qu'elle peut être « étroite, intime, personnelle », c'est entre l'ouvrier et le directeur scientifique, seul habilité ou capable de concevoir « une méthode et un outil qui permettent un travail plus rapide et meilleur que tous les autres » (p. 274).

Les formes actuelles d'organisation et de mise au travail des individus sont construites sur un tout autre raisonnement : ces individus sont insérés dans des « équipes », participent à des « projets », sont inscrits dans des flux productifs et organisationnels « horizontaux » qui les obligent à en négocier chaque instant les contraintes ; ils sont rassemblés, comme sur les lignes d'assemblage en usine automobile, dans des UET, des « unités élémentaires de travail », petites parties d'un tout systémique, doté de caractéristiques nouvelles (« l'organisation apprenante », par exemple). Qu'il y ait dégradation, ou déstructuration, des anciennes formes collectives d'organisation, avec ce que cela supposait d'usine clandestine, de solidarité érigée en dogme, de normes collectives à la fois contraignantes et protectrices, ne peut conduire l'analyste à ignorer qu'il y a, dans le même temps, *recomposition* de ces collectifs, autour d'autres normes, d'autres manières de se solidariser et de coopérer (6).

Seconde rupture : la manière dont organisation sociale et organisation productive s'adossent désormais l'une à l'autre. Hier, le salarié de l'ère industrielle élaborait cette organisation sociale en parallèle, de façon clandestine. Roethlisberger, Dickson et Wright ont théorisé cet écart en distinguant « organisation formelle », celle que décrit l'organigramme et qui se manifeste par les règles et les prescriptions managériales, et « organisation informelle », soit ces interactions quotidiennes sur les lieux de travail, ces autres manières d'agir et de penser, propres aux groupes et aux individus dominés. Ces auteurs plaident pour l'heuristique de cette distinction, mais également pour la reconnaissance de l'efficacité, dans l'atelier, de cette *informal organization* (« La collaboration n'est pas entièrement une question d'organisation logique, elle présuppose des codes sociaux, des conventions, des traditions et des habitudes à répondre aux situations. Sans de tels codes ou conventions de base, des relations efficaces dans le travail ne sont pas possibles. », 1939, p. 568). Aujourd'hui, le discours managérial déclare vouloir reconnaître et s'appuyer sur cette dimension sociale de l'organisation, pour performer l'effort productif et parvenir à cette « intégration » des intérêts que réclamait Mary Parker Follett.

Ce qui ne va pas sans contradictions, ou paradoxes : ce discours managérial sur la responsabilisation des salariés survient à une époque où se défait, en tout cas s'affaiblit, le lien contractuel qui, jusqu'alors, structurait la relation classique d'emploi (prévalence de contrats de travail à durée indéterminée). L'offre d'engagement et de prise de responsabilité du salarié est formulée à un moment

(6) Voir, par exemple, dans le cas des firmes high-tech, les analyses et observations de Minguet et Osty (2008) à propos des nouvelles « scènes de coopération » (notamment leur chapitre 10, « La coopération régulée dans les organisations par projet »).

où cette relation d'emploi devient poreuse face aux exigences marchandes ou boursières. L'écart n'a pas manqué d'être relevé, tant par les salariés eux-mêmes, dénonçant, dans la fumée des pneus et des pétards, les « licenciements boursiers » ou les incohérences décisionnelles d'un *top management* soumis à la double pression des actionnaires et des agences de notation des firmes, que par les *social scientists*, des deux côtés de l'Atlantique, décrivant, exemples à l'appui, ces divers « torticolis de l'autruche » (D. Linhart, 1991).

### *Résistance et engagement*

D'où le second axe de notre analyse : le comportement des salariés face à l'offre et à la demande managériales. À un pôle figure leur engagement dans l'organisation et l'effort productif ; à l'autre leur refus d'acquiescer sans mot dire, ou d'accepter sans barguigner de s'enrôler. Il est commun, en sociologie du travail, tant dans sa tradition française que britannique, de considérer que les travailleurs sont à la fois fiers de leurs compétences et savoir-faire et inventifs dans leur manière de résister aux exigences managériales. Un des traits les plus soulignés dans les travaux de recherche produits à ce sujet en Grande-Bretagne fut précisément cette *shopfloor resistance*, nourrie par l'insatisfaction ouvrière devant la non-habilité du management à organiser efficacement la production (Hyman et Elger, 1981 ; Terry et Edwards, 1988). Cet ethos productif, partagé autant par les ouvriers de métier que par les ouvriers spécialisés, fut peu valorisé et reconnu par le management de l'ère industrielle.

Les militants ouvriers, animés par cette « conscience fière » que décrivait Alain Touraine (1984), s'investissaient volontiers dans la relation de production, même s'ils en contestaient le fonctionnement quotidien. Ce qui les opposait aux dirigeants d'entreprise et fondait leurs pratiques militantes était moins le contenu d'un modèle culturel – ce que Touraine nommait l'historicité, pour désigner « un type d'organisation sociale, un niveau de productivité, une capacité de croissance, une division technique du travail » (1973, p. 45) – que la lutte pour le *contrôle* de ce modèle. Rappelons que Touraine déduisait de cette convergence le fait qu'entrepreneurs et mouvement ouvrier constituaient tous deux des « acteurs centraux » de la société industrielle, puisque « les deux camps croient à l'industrie et partagent les mêmes orientations culturelles, mais luttent pour donner à la culture industrielle des formes sociales opposées » (1984, p. 33).

Par contraste, se lisait, durant ces mêmes années, l'attitude des OS, individus réputés sans qualités, dotés d'une seule « conscience d'exploitation », mode dégradé de la conscience fière, coutumiers des conduites de défection. À la « solidarité démocratique » des uns, fiers de leur métier et attentifs à se perfectionner dans leurs habiletés professionnelles, répondait, selon la typologie de Renaud Sainsaulieu (1977), l'« unanimité » et le « retrait » des autres, soumis au travail répétitif, sans perspectives d'avenir. Les *Chroniques Peugeot* (Corouge et Pialoux, 1984a, 1984b) offrent d'excellents témoignages de ces conduites de refus. Mais il s'agissait d'un retrait par nécessité, ou

d'une défection par manque d'offre d'engagement. La plupart des témoignages concordent : ils mettent l'accent sur l'inventivité ouvrière, la débrouillardise, pour satisfaire le plan de production. « L'usine, c'est le bordel ! » condamnaient ainsi, dans une même réprobation, les compagnons de travail de Philippe Bernoux, Dominique Motte et Jean Saglio, tous trois embauchés dans diverses usines lyonnaises de mécanique et de chimie à la fin des années 1960, dans le cadre d'une enquête par observation participante (*Trois ateliers d'OS*, 1973). Mais ce refus d'une usine désorganisée, illogique, dysfonctionnelle se corrélait avec l'espoir d'une reconnaissance de la capacité ouvrière à « faire tourner l'usine », y compris, comme l'écrivent les auteurs, « contre l'organisation ».

Même constat chez Daniel Mothé, une dizaine d'années auparavant : dès les premières pages de son *Journal d'un ouvrier*, on lit ceci : « Quand la Direction présente un schéma rationnel de l'usine, n'importe qui est enclin à le considérer comme vrai. Notre atelier figure en bonne place dans ces schémas. Pourtant, à notre niveau, il nous est difficile de parler de rationalité. Ce que nous percevons est même la négation de tout plan organisé : en d'autres termes, c'est ce que nous appelons "le bordel". » (1959, p. 11). L'auteur décrit ensuite, par le menu, la manière dont ajusteurs et fraiseurs de son atelier d'outillage réinsèrent de la rationalité organisationnelle là où elle leur semble faire cruellement défaut : création d'un magasin clandestin où sont stockés les outils de coupe, affûtage par chacun de ces outils pour être sûrs de leur efficacité, arrangements secrets entre ouvriers professionnels en amont pour faciliter le travail de ceux en aval, modification des dessins de fabrication d'outils « pour avantager le déroulement des opérations d'usinage », etc. Citons encore cette autre phrase pour illustrer cet engagement *dans* le travail : « Nous faisons un travail très divers et très complexe, c'est-à-dire un travail qui exclut l'automatisme. Il y a un travail purement intellectuel d'interprétation du dessin : nous devons décider de l'organisation des opérations prévues. Les gammes ont beau avoir été prévues, les techniciens ont beau avoir mentionné ce que nous devons exécuter, nous mâcher tous les calculs, nous devons dans certains cas personnaliser notre travail, c'est-à-dire trouver une "combine" pour le faire plus vite et plus facilement. Mais cela ne peut être une œuvre individuelle ; c'est au contraire une œuvre éminemment collective. Ici interviennent le métier, l'expérience, c'est-à-dire des éléments qui se trouvent inégalement chez tous les ouvriers, non réunis chez un seul. Pour fabriquer la pièce, nous avons besoin de voir nos camarades et de discuter avec eux [...] Encore une fois, nous avons [...] court-circuité l'organisation de l'usine, encore une fois nous sommes en faute, mais ce n'est qu'à ce prix que nous pouvons travailler. » (pp. 21-29) (7).

(7) Il est donc surprenant de constater que tant la rhétorique managériale que la littérature académique ont toutes deux érigé l'engagement au travail et la résistance salariale comme deux figures s'excluant radicalement l'une l'autre. Qu'elles constituent des polarités autour

desquelles s'attirent et se repoussent les pratiques ouvrières, ou qu'elles soient un moyen commode de typifier des conduites, certes ; mais elles sont toujours en tension ; leur dynamique est fondatrice de la relation de production.

Notons que nous nous intéressons ici non à l'engagement des salariés *dans* l'organisation, ou *pour* l'entreprise, difficile à saisir par l'analyste tant ses formes concrètes sont dissimulées par la rhétorique managériale, mais à l'engagement *au travail*. On confond souvent les deux types, en particulier dans la littérature managériale. L'engagement au travail, objet de notre propos, se réfère au comportement des salariés au regard de leurs ressources professionnelles (leur métier, leurs compétences et connaissances, leur savoir-faire productif), et à l'usage stratégique de celles-ci sur le *shopfloor*, individuellement et collectivement, au moment de l'acte de production. C'est pourquoi nous parlons, pour le qualifier, d'ethos productif : il s'agit, pour reprendre la terminologie wébérienne, d'une disposition d'esprit et d'une manière de faire composées, d'une part, d'une obligation ou d'un devoir – celui de « bien faire », de travailler « en justesse », de satisfaire un client ou de réaliser une pièce à la perfection – et, d'autre part, d'un ensemble de règles et de normes, une « éthique sociale » de la « civilisation ouvrière », pour paraphraser Weber (1964, p. 51), orientant l'activité de chacun au travail. Cet ethos est au cœur de la tension entre engagement et opposition ; il explique nombre d'attitudes ouvrières, écartelées entre un désir de travailler « vite et bien », source d'identité et d'affirmation de soi, et un sentiment de dépossession de ce même soi, d'instrumentation de soi.

Deux principes orientent cet ethos : le refus d'une rationalité managériale jugée étrange et étrangère, et le souci de s'investir dans une activité de travail pour que ce dernier prenne du sens et, ce faisant, en tirer satisfaction sur le plan des liens et des échanges sociaux. Les deux sont liés : c'est parce que les salariés, inscrits dans leurs collectifs, se sentent capables de « faire bien du premier coup », ont confiance dans la qualité technique de leurs machines et savent résoudre les mille et un problèmes du quotidien productif qu'ils se permettent de contester, comme le notait Bernoux, « l'irrationalité des décisions, l'absurdité des ordres donnés » (1979, p. 88). Un dilemme s'ensuit : comment poursuivre leur engagement au travail alors que le management semble incapable de reconnaître leurs multiples investissements ? Réponse de Norbert Alter, que nous faisons nôtre : ces salariés apprennent alors « à s'engager et à travailler de manière raisonnable, suffisamment équilibrée et mesurée, pour éviter de se trouver confrontés à l'ingratitude » (2009, p. 177). Nous plaçons cette notion d'*engagement raisonné* au cœur de notre propos : les salariés, s'ils acceptent de s'investir dans leur travail, savent néanmoins doser cet investissement ; il est réfléchi, élaboré, stratégique. Il est, pour parler comme Simmel le faisait en définissant l'« homme objectif » qu'est l'étranger, « un composé spécial de proximité et d'éloignement, d'indifférence et d'engagement » ([1908] 1999, p. 665). Ou, dans les termes de Jean-Daniel Reynaud (2005) : « un engagement modéré, un engagement avec réserve, sous bénéfice d'inventaire ».

*Opposition et domination*

Terminons cette présentation du modèle par un commentaire sur le rapport entre les axes horizontal et vertical. Nous tentons ici en effet de saisir des conduites sociales dans leurs interrelations, en connectant contrôle managérial et comportement des salariés au travail. Heuristique de l'approche : la domination des uns est conjuguée avec l'opposition des autres. Ou, pour le dire autrement : la soumission des salariés à l'ordre managérial est l'une des faces d'une même configuration sociale ; l'autre est leur opposition à cet ordre. Nous ne faisons ici que nous appuyer sur l'analyse de Georg Simmel de la domination et de la subordination. Ce que l'on nomme « autorité », note-t-il dans sa *Soziologie*, « ne se réduit pas à la contrainte et à la simple obligation d'obéir » ([1908] 1999, p. 163). Même si cette autorité est ressentie comme « écrasante », il n'empêche : « La collaboration du sujet subordonné est requise. » Ce qui est la preuve de son autonomie : jusques dans les rapports d'assujettissement les plus cruels, « il reste toujours une part considérable de liberté personnelle » (p. 162). La passivité – l'argument est devenu classique depuis qu'il fut théorisé par Michel Crozier – est une activité positive. La relation qui unit le dominant au dominé, poursuit Simmel, relève d'une « action réciproque extrêmement complexe ». S'efforçant, selon ses propres termes, « de rendre visible l'interactivité sociologiquement déterminante derrière l'influence unilatérale » (p. 168), Simmel offre au lecteur divers arguments. Retenons deux d'entre eux, utiles pour notre propos.

D'abord, le fait que les individus vivent une double relation au principe de subordination : d'une part, ils consentent à être subordonnés, recherchant ainsi « un pouvoir supérieur qui les décharge de la responsabilité d'eux-mêmes » – la thèse fut reprise par Herbert Simon (1951) pour expliquer les motifs de la relation salariale et l'existence de la firme qui la fit naître : les individus, dans l'entreprise, font le choix volontaire de se soumettre pour ne pas avoir à décider et entreprendre, laissant ce soin à un entrepreneur, en échange d'un emploi et de sa garantie ; d'autre part, ces mêmes individus ont « besoin » – le mot est de Simmel – de s'opposer à cette puissance dirigeante, pour qu'elle équilibre son pouvoir et trouve ainsi, de coup en contrecoup, sa juste place. Ainsi, remarque Simmel, « l'obéissance et l'opposition ne sont que les deux aspects ou les deux articulations d'un comportement humain tout à fait unitaire » ([1908] 1999, p. 170).

Second argument : la relation de subordination n'affecte pas le salarié en tant que personne, mais « comme facteur de production ». Du fait de « l'objectivité juridique du rapport contractuel », le salarié est « de même rang que le chef de production ». Le contrat de travail, note Simmel, « norme objective qui s'élève au-dessus des deux parties », modifie en effet la nature de l'assujettissement : « la parité relative remplace la subordination absolue » ([1908] 1999, p. 231). Cette « égalité des rangs », même si elle est toujours à conquérir, est constitutive de la relation d'emploi. N'envisager le salarié que sous l'angle d'un être unidimensionnel – dominé, assujetti, subordonné –, c'est donc oublier que ce salarié reste maître, dans des proportions non

infimes, des conditions de sa subordination. Et que celle-ci s’inscrit dans un réseau serré d’interdépendances.

### *Les formes d’opposition*

Vouloir établir la liste des combinaisons possibles de la résistance au travail est un défi impossible. Le Tableau I est une tentative en ce sens ; cette première typologie se veut un dispositif heuristique ; elle décline les formes concrètes d’opposition des salariés quand ils n’entendent pas obtempérer ou collaborer sans barguigner.

TABLEAU I. – *Répertoire des figures d’opposition au travail*

		Contrôle par assujettissement		Contrôle par responsabilisation	
		Opposition		Opposition	
		<i>Faible</i>	<i>Forte</i>	<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
Engagement	<i>Faible</i>	Retrait	Récalcitrance	Cynisme	Rébellion
	<i>Fort</i>	Irrévérence	Militance	Distance	Renoncement

Assignons plusieurs objectifs à notre modèle conceptuel : viser, tout d’abord, à dépasser ce niveau binaire de l’analyse sociologique quand le contrôle managérial est saisi dans sa disjonction (ou d’assignation, ou de mobilisation), et n’est postulée qu’une seule manière ouvrière d’être et de faire – s’engager ou s’opposer. Il y a, au contraire, *combinaison infinie*, dans diverses situations sociales de production, de divers mouvements possibles sur ces deux axes. Les registres assujettissement-responsabilisation et engagement-opposition coexistent : ils ne sont pas mutuellement exclusifs. Parce que l’article met l’accent sur les logiques d’action des salariés et les figures d’opposition, le tableau ci-dessus semble réduire la complexité du modèle en considérant de façon distincte le contrôle managérial par assujettissement et par responsabilisation. Or, il y a bien sûr évolution, et non coupure historique entre ces modes de contrôle ; ils se conjuguent de façon très différenciée dans les milieux de travail, selon les contextes. La représentation graphique des trois figures et leur discussion, ci-après, rendent manifeste cette conjugaison.

Ce modèle cherche ensuite à connecter deux types d’analyse, généralement traités séparément : les formes du contrôle managérial, d’une part, souvent laissées aux chercheurs critiques en sciences de gestion, le comportement des salariés, d’autre part, dont se sont appropriés les sociologues du travail. Au risque d’être caricatural : le premier type examine les situations de travail ou organisationnelles « par le haut », et tente de comprendre comment s’élaborent

et se déploient les formes de contrainte et de vérification des objectifs assignés, tandis que le second type les examine « par le bas », attentif à déceler, dans l'atelier et le service, les multiples formes de mise à distance de ces contraintes. Notre ambition consiste ici à rapprocher les deux procédés, pour mieux comprendre la relation d'opposition au travail, soit ce rapport d'interdépendance entre actions de contrôle et actions de résistance.

Enfin, ce modèle s'efforce de ne pas réduire la figure idéal-typique d'opposition salariale à la seule modalité de « résistance » ; d'où des distinctions analytiques, qui peuvent sembler précieuses mais qui ont leur importance : de même que l'engagement des salariés est polymorphe, gradué, tout en nuances, selon les moments, le contexte ou le type d'autorité hiérarchique, leur opposition l'est également. Nos catégories « opposition voilée » et « opposition au grand jour » sont une tentative d'introduire dans notre modèle la même complexité à l'œuvre dans les mondes du travail. Nous appliquons à l'activité d'opposition salariale, en quelque sorte, la distinction, classique, entre ce qui est explicite, officiel, *formal*, et ce qui est implicite, clandestin, *informal*. Il existe en effet, d'un côté, une opposition institutionnalisée, légalement reconnue ou autorisée, avec ce que cela suppose de codification et de jurisprudence et, dans son prolongement, ou à l'ombre de celle-ci, une opposition non codifiée, épousant les contours de situations productives à chaque fois singulières, fondée sur l'inventivité et l'intelligence des rapports de force et des états du monde possibles.

### Le répertoire de l'opposition au travail : illustrations empiriques

La notion de *répertoire* insiste moins sur les formes précises de cette opposition que les *rationalités* qui les sous-tendent. C'était l'objectif de Charles Tilly dans ses travaux sur « les répertoires de l'action collective », dont nous reprenons le terme. Il désignait par là – l'expression, depuis, a fait florès – les différents moyens d'agir en commun dans lesquels puisent des individus ou des groupes protestataires pour promouvoir leurs intérêts. Ces moyens d'action s'adaptent aux circonstances et aux situations, sont sans cesse réinventés, réinvestis. Un « répertoire d'action », remarque Tilly, « ressemble plus à celui de la *commedia dell'arte* ou du *jazz* qu'à celui d'un ensemble classique. On en connaît plus ou moins bien les règles, qu'on adapte au but poursuivi » (1986, p. 541). Un répertoire est ainsi « un modèle où l'expérience accumulée d'acteurs s'entrecroise avec les stratégies d'autorité, en rendant un ensemble de moyens d'action limités plus pratique, plus attractif et plus fréquent » (Tilly, 1984, p. 99). Là réside l'intérêt de la notion de répertoire : il suggère une mélodie, mais en improvisation libre ; chaque opposant, individuellement ou en groupe, peut ainsi recourir à une palette de formes protestataires, disponibles, déjà testées, et les mettre ainsi au service de telle ou telle revendication. « Classer une action collective comme concurrentielle, réactive ou proactive, notait-il en effet, dépend des revendications formulées, non de la forme ou de la nature même de l'action. » (Tilly, 1976, p. 369).

Pourquoi ne pas se contenter de l'énoncé de ces formes d'opposition ? Pas seulement parce qu'elles sont trop diverses pour être catégorisées ; surtout parce qu'une forme d'opposition (individuelle ou collective) revêt plusieurs sens et se nourrit de nombreux griefs, motifs et exigences. Une forme d'action donnée peut s'organiser de multiples façons, correspondre à des intentions différentes, s'activer dans des contextes divers.

Nous ne commenterons pas ici chacune de ces huit formes d'opposition ; l'exercice serait fastidieux. Nous nous centrerons plutôt sur deux *patterns* de relations de travail, à partir de deux enquêtes en entreprise, de manière à montrer l'heuristique du modèle. Puis, nous illustrerons le reste du tableau de façon plus succincte.

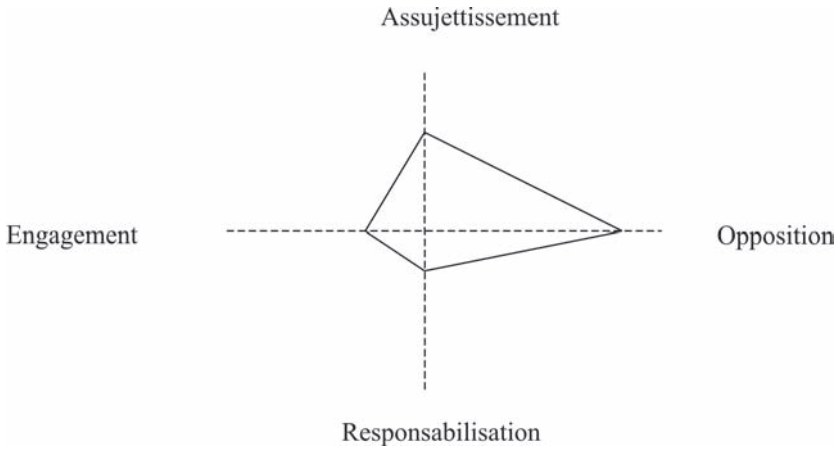
### « Récalcitrance »

Le premier cas de figure d'opposition – la « récalcitrance » – est tiré d'une monographie faite par l'un des deux auteurs de cet article, observant attentivement les relations de travail dans une usine métallurgique, à Coventry, en 1979 et 1980 (citée sous le nom d'emprunt de Presswork dans la littérature académique ; voir Bélanger, 1987 ; Bélanger et Evans, 1988). L'usine est typique d'une production industrielle taylorisée ; c'est un cas d'école pour illustrer une régulation sociale déficiente, phénomène assez répandu à cette époque en Grande-Bretagne, malgré les recommandations de la Commission Donovan (1968) (8). Cette manufacture fabriquait des composants pour l'industrie automobile. Le déclin de cette filière industrielle, à partir de la fin des années 1960, rendait le management local très vulnérable par rapport aux clients, alors que les fluctuations dans les commandes rendaient difficile la planification de la production. Tous les cols bleus étaient syndiqués, et les *shop stewards* avaient pleine opportunité pour négocier des normes de productivité favorables à leurs mandants, érodant par là un contrôle managérial déjà bien affaibli.

Une telle situation nous semble caractériser cette forme sociale d'opposition que nous nommons « récalcitrance » : faible engagement au travail, opposition ouverte au management. Ni les salariés ni les managers, dans ces conditions, ne pouvaient construire des stratégies efficaces au-delà de leurs jeux quotidiens, puisqu'aucun ne détenait les clés d'une situation dont les déterminants se situaient au-delà des portes de l'usine. Étaient donc non réunies les conditions nécessaires pour qu'un compromis social puisse se nouer (Bélanger et Edwards, 2007, pp. 720-722). Si l'on reporte cette situation sociale sur notre graphe, ses coordonnées sont manifestement les suivantes.

(8) Pour une analyse critique de ces années-là, voir Goldthorpe (1977) et Terry et Edwards (1988).

FIGURE II. – *Contrôle managérial et pratiques des salarié-e-s à Presswork*



Le discours actuel du management selon lequel les salariés sont désormais comptables de la qualité de leur travail et des produits qu'ils assemblent et qu'ils doivent intérioriser dans leurs pratiques les exigences marchandes n'était guère à la mode en ces temps-là. La rhétorique des gestionnaires de production de Presswork était simple : seuls responsables de l'ordonnement et du contrôle de la qualité des produits, ils ne pouvaient guère qu'en appeler, désespérément, à la modération ouvrière, en s'appuyant sur quelques bribes d'informations qu'ils possédaient sur la réalité des pressions marchandes, et en invoquant, pour rétablir leur pouvoir, le risque d'éventuels plans de licenciements.

Notons que cet effort managérial d'assujettissement était plus rhétorique que réel. Pourquoi ? Parce que le management de Presswork n'avait pas véritablement, sur le *shopfloor*, les moyens de ses ambitions. L'autonomie des salariés y était grande et, comme le confirmaient nombre d'études de cas dans d'autres usines métallurgiques en Grande-Bretagne, leur pouvoir était réel – et évidente leur capacité à réguler eux-mêmes leur activité de travail (ce que les sociologues anglais nomment le *job control*). Cette recherche d'autonomie était le fait des ouvriers de métier, en premier lieu, soit les ajusteurs ou les mécaniciens, mais pas seulement : les ouvriers semi-qualifiés et les opérateurs sur presse conservaient un pouvoir considérable sur l'organisation du travail ; ils pouvaient, à leur guise, graduer leur effort de production. De sorte que, écrivions-nous d'une formule raccourcie, « le management avait capitulé » (Bélangier, 1987, pp. 54-57).

Examinons maintenant ce qui se passe sur l'axe horizontal de notre graphe. Le modèle relationnel observé chez Presswork penche évidemment nettement

vers le pôle « opposition ». Saisie sur longue période, l'usine de Coventry est un exemple de résistance ouverte. Cette « récalcitrance » prenait la forme de débrayages répétés. Ainsi, les statistiques de la firme ne recensaient pas moins de 99 débrayages dans le département des presses sur une période de dix mois à partir de novembre 1969. Vingt-cinq d'entre eux durèrent moins d'une heure, mais quarante-cinq plus de quatre heures, dont un grand nombre durèrent plus d'une journée (Bélangier et Evans, 1988, pp. 168-169). Beaucoup de ces débrayages relevaient du classique *effort bargain*, quand se négocie, entre management et salariés, le point d'équilibre entre contribution et rétribution. C'est l'étape ultime de ce que Christian Morel ([1981] 1994) nommait la *grève froide*, soit le déploiement de tout l'arsenal des « armes diplomatiques et non diplomatiques » dont se dotent les salariés. Ce marchandage généralisé des règles de production exprimait le conflit entre deux régulations rivales – régulation de contrôle et régulation autonome, pour reprendre le vocabulaire de Reynaud (1988). Il visait à établir une norme de production, compte tenu des pouvoirs respectifs des uns et des autres et de leur capacité à orienter sa définition.

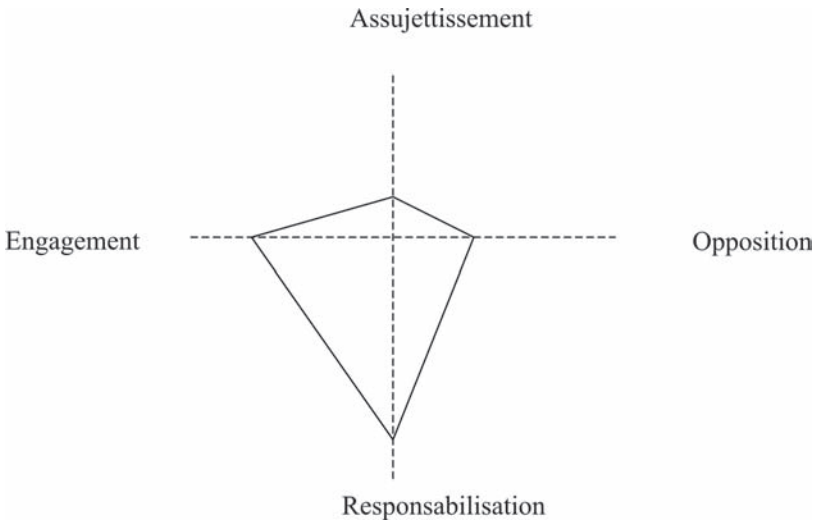
Dans le cas de Presswork, dix ans après ces événements, au moment de notre enquête, l'ambiance n'avait guère changé, voire s'était dégradée ; les comportements des opérateurs sur presse avaient glissé d'un « fais ta paie » à un « fais juste ta journée ». Que cela signifiait-il ? Tout simplement que ces salariés géraient eux-mêmes leur effort au travail, et l'orientaient volontairement à la baisse, plutôt que de chercher à hausser leur salaire par un rendement plus élevé. Cela illustre le modèle de régulation sociale mis au jour par Donald Roy (1952, 1954, 2006), mais sans l'autodiscipline et les normes collectives qui accompagnaient ce freinage volontaire de la production. Les travailleurs observés par Roy tentaient, par leur attitude de « *goldbricking* » (« tirage au flanc »), de s'épargner les avatars dus à des normes de production impossibles à satisfaire, en s'abstenant délibérément d'atteindre le quota de production dans certains cas (les « boulots de merde ») et de profiter, à l'inverse, autant que faire se peut, des « bons jobs », soit ces boulots juteux où il était facile de tenir la cadence et « faire sa paie ». Chez Presswork, les salariés travaillaient à forte intensité, mais, une fois le quota atteint pour la journée, quittaient l'atelier et attendaient tranquillement au vestiaire la fin de leur quart...

Les travailleurs rencontrés chez Presswork souhaitaient pourtant s'investir dans leur travail, du fait de leurs compétences et savoir-faire, et rendre plus fluide leur production. Mais les conditions sociales et techniques de l'organisation de cette production empêchaient cet investissement : les rapports sociaux, influencés par la détérioration de la position économique de la firme, et le faible niveau d'investissement technique, ne favorisaient pas cette coopération (Bélangier, 1994). Non qu'aucun ethos productif ne les animât ; mais la non-mobilisation, par le management, de leurs compétences et savoir-faire rendait impossible cet engagement ; cela conduisait à une situation sociale pouvant être caractérisée d'anomique.

« Distance »

Notre second cas d'étude, fondé sur la monographie de Gideon Kunda, illustre un tout autre modèle relationnel. Dans son ouvrage *Engineering culture : control and commitment in a high-tech corporation* ([1991] 2006 ; voir aussi Van Maanen et Kunda, 1989), Kunda propose une analyse sociologique de la construction sociale d'une culture organisationnelle à Tech, pseudonyme pour désigner cette grande firme nord-américaine de haute technologie où il mena son enquête en 1985 (9). Ce monde-là du travail contraste fortement avec le précédent. Nous qualifions ce modèle relationnel par le terme « distance » ; il désigne un fort engagement au travail et une opposition voilée. Ses coordonnées peuvent être ainsi tracées :

FIGURE III. – *Contrôle managérial et pratiques des salarié-e-s à Tech*



Kunda explique la force de la nouvelle culture organisationnelle déployée chez Tech par le fait qu'elle fonctionne comme une quasi-« idéologie », rendue opérationnelle par l'entretien de divers mythes sur l'entreprise et le respect de certains rituels, diffusés lors de séminaires de formation très rigoureux, appelés « *bootcamps* » par les participants, visant à la fois l'ordre de l'intellect et celui des émotions. Le management local cherchait, écrit Kunda, « à faire jaillir et à canaliser les efforts requis de la part des membres de

(9) Le travail de Kunda est centré sur l'observation de la division d'ingénierie de cette firme. Son enquête est conduite dans un établissement situé le long de la Route 61, cette

fameuse « *Technology region* », dans le jargon local. L'enquête est faite auprès d'ingénieurs, de techniciens et de personnels de support.

l'organisation en contrôlant leurs expériences vécues, leurs pensées, et les émotions guidant leurs actions » (Kunda, [1991] 2006, p. 11). L'objectif managérial, dans les mots de Kunda, était de « ligoter les cœurs et les esprits et les river aux intérêts de l'entreprise » (p. 218). Ainsi décrit, ce type de contrôle managérial illustre ce que nous nommions précédemment « responsabilisation ». Les employés de Tech étaient tenus pour « responsables » du succès de leur entreprise et, notait l'auteur, tout l'effort managérial visait à brouiller la frontière entre leur moi et l'organisation dans laquelle ils travaillaient, de sorte que l'un puisse être efficacement enrôlé au service de l'autre. Il s'agit bien, ici, d'une nouvelle forme de domination, dont l'expérience, par le salarié, ne relève plus, pour reprendre les catégories de Martuccelli, d'une seule « inculcation » (soit une imposition idéologique, pour que le dominé se perçoive avec les yeux du dominant), ni d'une seule « implosion » (pour ne pas dire une « aliénation », quand le dominant parvient à empêcher le dominé de s'approprier un modèle positif d'identification, le réduisant à l'aboulie et à la victimisation), mais d'une « dévolution » : ce salarié, enjoint chaque jour d'être « responsable », doit affronter, seul le plus souvent, les conséquences de son activité de travail, et « accepter qu'il est vraiment "l'auteur" de sa vie » (Martuccelli, 2004, p. 491).

Dans un travail complémentaire, fondé sur cette même enquête à Tech et sur une autre à Disneyland, Van Maanen et Kunda expliquent que « ces tentatives managériales de construire, maintenir et performer une culture organisationnelle sont une forme subtile, mais efficace de contrôle organisationnel » (1989, p. 88 ; voir aussi p. 52). Ce contrôle par la culture n'est pas présenté par les deux auteurs comme une forme alternative, ou un quatrième mode, mais comme un complément aux modes de contrôle marchand, technique ou bureaucratique des marchés du travail (pp. 88-92). L'attention de Kunda ne porte cependant pas sur l'engagement des salariés dans leur travail.

L'emphase est mise sur leur engagement *envers l'entreprise*, qu'il conceptualise comme un *role embracement* (une « adhésion au rôle »). Dans les termes de Kunda, cela signifie : « l'acceptation d'une définition de soi-même par la compagnie [*submitting to the company's definition of one's self*] » ([1991] 2006, p. 173). On note toutefois, au fil des pages, des signes manifestes d'outrance dans cet engagement au travail des ingénieurs et managers de Tech. Les témoignages que rapporte Kunda sur les risques et les symptômes de *burnout* sont éloquents, voire alarmants. Le *burnout* (l'épuisement professionnel) traduit ainsi l'incapacité de l'employé à établir ou maintenir une distanciation suffisante entre son soi et l'entreprise. Ainsi dit-il : « Les salariés sont conscients que leur soi est en danger constant d'échec ou de *burnout* – un terme largement reconnu et utilisé fréquemment pour désigner des expériences singulières, mais considérées comme partie intégrante de la vie chez Tech. » (pp. 198-204).

Quelles étaient les réponses des salariés de Tech face à ce subtil mais puissant contrôle managérial ? Une certaine « adhésion au rôle », donc, si l'on en juge par les observations et les commentaires de Kunda. Les valeurs du management de Tech semblaient partagées et intériorisées par la plupart des salariés.

Kunda observe cependant, en étudiant de près leurs manières de faire, une certaine « distance au rôle ». Erving Goffman (2002) a théorisé cette notion ; elle désigne la capacité des individus à établir une distance entre eux et l'organisation ou l'institution, manifestant par là, dit-il, « un refus de rester à sa place », « un rejet de l'autorité », ou encore « le signe d'un moral plat ». Chez Tech, indique Kunda, ils se protégeaient en refusant de « gober tout cru » (*to swallow*) le discours managérial qui leur était chaque jour asséné et les sentences normatives qui l'émaillaient.

Kunda insiste sur « l'équilibre potentiellement précaire entre adhésion au rôle et distance au rôle » ([1991] 2006, p. 159), et la profonde ambivalence des salariés à l'égard de ces deux logiques d'action. De sorte que, note-t-il, « parmi les salariés permanents, nous relevons un soi ironique, fluctuant, ambivalent, en lutte avec lui-même et avec ses perceptions du soi et de l'autre » (p. 221). Un salarié « distancié » est donc pour nous, pour reprendre la définition de Goffman, « un être capable de distanciation, c'est-à-dire capable d'adopter une position intermédiaire entre l'identification et l'opposition à l'institution et prêt, à la moindre pression, à réagir en modifiant son attitude dans un sens ou dans l'autre pour retrouver son équilibre » (Goffman, [1961] 1968, p. 373).

Cette attitude oppositionnelle prend souvent la forme de caricatures, traits d'humour, moqueries, etc., sur soi-même et sur les autres. Kunda décrit ainsi plusieurs manifestations d'humour et l'usage de commentaires assez critiques lors des réunions et dans les conversations quotidiennes ; il fait état de signes manifestes de tensions et de divergences de vues durant certaines séquences de travail ou en réunions de groupes de projet. Il conclut son propos en remarquant que le management de Tech parvenait néanmoins, et de façon assez efficace, disait-il, à contenir cette opposition. Ainsi – ce sont les mots de Kunda – « la dissidence ouverte est contenue » [*real dissent is preempted*], et les attitudes cyniques ou les commentaires ironiques de certains semblaient mieux reçus par leurs pairs quand ils étaient adoptés ou formulés avec humour et sur un ton n'affichant pas une opposition trop ouverte (Kunda, [1991] 2006, pp. 157-159, p. 196). Il semblait ainsi exister « une frontière au-delà de laquelle l'affichage d'attitudes négatives ou de retrait n'était pas toléré par nombre de membres de l'organisation » (Van Maanen et Kunda, 1989, p. 83).

### « *Retrait* » et « *militance* »

La force et l'originalité des grandes luttes d'OS en France dans les années 1970 ont résidé dans la combinaison de deux types de conduites sociales. D'abord, des conduites de « retrait », que Renaud Sainsaulieu a fort bien décrites, de la part de salariés ne souhaitant pas plus s'investir dans leur travail que le management ne se souciait de les y convier. Dans son ouvrage – remarqué en son temps – sur la culture ouvrière, à partir d'une étude empirique réalisée dans le Nord de l'Angleterre au début des années 1980, David Collinson (1992, chap. 8) analyse les modalités de cette figure du « retrait »

sous le mode de contrôle managérial par assujettissement. Cette logique consiste, montrait-il, à se soumettre au travail routinier, certes, mais sans s'y engager vraiment ni résister ouvertement. Collinson explique ainsi une conduite assez fréquente chez ces ouvriers métallurgistes de l'époque : constatant de façon réaliste l'impossibilité de leur propre mobilité sociale, ils déclaraient se sacrifier pour celle de leurs enfants, qui, selon leur perspective, n'auraient pas à travailler à l'usine (pp. 180-188). Ils ne s'impliquaient donc guère dans leur travail, ce dernier n'étant perçu que comme un mal nécessaire à subir, pour permettre à leur descendance une ascension sociale qui leur était refusée.

Main-d'œuvre immigrée et corvéable, paysans déracinés, fils d'employés ou de boutiquiers en déclassement, le nombre et la force passive de tous les hommes jugés sans qualités ont probablement favorisé l'affirmation d'une autre conduite sociale, faite à la fois d'opposition forte et d'engagement fort au travail (« engagement » signifiant ici, comme dans l'approche tourainienne, *contestation*, non de l'ordre productif lui-même, accepté, mais de son orientation). Nous nommons « militance » cette figure-là d'opposition. Les jeux et enjeux de cette « militance » sont bien décrits dans l'ouvrage de Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud, *Conflits du travail et changement social* (1978), notamment dans le cas des conflits à Vittel ou Cerizay. À la fin des années 1970, la logique des « contre-plans industriels », proposés et portés par nombre de militants syndicaux, devenant ardents défenseurs de leur outil de travail, illustre également cet engagement ouvrier. Dans ce que Thompson et Ackroyd (1995, p. 616) qualifient « d'étude empirique classique » de cette période en Grande-Bretagne, Huw Beynon (1973) met très bien en lumière les dimensions constituantes de cette figure. Dans cette usine Ford située près de Liverpool qu'il décrit avec une grande finesse d'observation, l'auteur constate une résistance ouvrière souvent ouverte, face à une entreprise nord-américaine cherchant, sans trop de succès, à établir ses droits de gérance. L'organisation des délégués d'atelier s'efforçait de coordonner cette opposition quotidienne émanant du *shopfloor*. Mais les ouvriers ne faisaient pas que résister : ils étaient omniprésents dans l'organisation du travail. Dans le chapitre « *Controlling the line* », Beynon expose ainsi comment les collectifs de travail prenaient en charge des aspects importants de l'organisation productive, tels les cadences de travail, la répartition du travail, le niveau d'emploi dans l'atelier et l'organisation des heures supplémentaires (10).

(10) À un degré moindre mais de façon similaire, on trouve trace de cette volonté militante de prendre en charge l'organisation productive dans les propos d'Henri Onetti, ancien militant CGT chez Alstom et grande

figure des luttes ouvrières qui s'y déroulèrent. Voir la séquence « Portait d'Henri Onetti » dans *Le dos au mur*, film de Jean-Pierre Thorn, Paris, Les Films de la Lanterne, 2006.

« Cynisme », « rébellion » et « renoncement »

D'autres formes d'opposition se sont évidemment substituées à celles que nous venons de décrire, dès lors que retentissent les appels managériaux à la responsabilisation. On en trouve trace dans divers témoignages récents sur les pratiques de résistance. Ainsi de l'enquête de Rot (2006) chez Renault, déjà évoquée. Que remarque-t-elle lors de son observation participante dans des situations de travail répétitif sur lignes d'assemblage et d'asymétrie de ressources ? Des pratiques de résistance voilée, que nous nommons « cynisme ». Parmi celles-ci : la formulation de suggestions « bidons », à faible valeur ajoutée pour l'entreprise mais permettant d'empocher la prime ; le remplissage des fiches de maintenance TPM à l'avance, dès le lundi, pour toute la semaine ; le non-respect de la programmation des opérations de maintenance ; le refus de la polyvalence et de travailler sur plusieurs postes ; le refus d'être disponible en dehors des obligations de travail ; la non-participation aux « Challenges qualité totale », etc.

Tout en reconnaissant les limites évidentes de cette forme d'opposition, Fleming et Spicer (2003, 2007) avancent que, dans un contexte où le management sollicite l'engagement et la responsabilisation sans réserve, le cynisme a un potentiel corrosif lorsqu'il affaiblit les fondements du discours et de l'idéologie gestionnaire. Ce comportement de cynisme est documenté de façon particulière chez les salariés des centres d'appels. Bien que ces salariés se construisent des marges d'autonomie, il reste qu'il s'agit d'un travail routinier et offrant peu de répit compte tenu de la technologie (Russell, 2008). En revanche, les études de terrain montrent que les salariés y développent souvent une contreculture par laquelle, sans s'opposer ouvertement ni collectivement, ils signifient qu'ils ne sont pas dupes du discours et de la rhétorique du management. Cela se manifeste notamment par le cynisme et un humour parfois subversif (Taylor et Bain, 2003).

Quand ces pratiques sociales s'affirment plus ouvertement, nous les nommons « rébellion ». Elles sont l'actualisation des pratiques antérieures de « récalcitrance », adoptées par les salariés quand le marché pénètre l'atelier et que leur subjectivité est mobilisée par le management. Mais pas seulement : cette « rébellion » est aussi un désengagement individuel. Elle est plus un *exit* qu'un *voice*. L'épisode de la grève que décrivait Robert Linhart dans *L'établi* (1978), où les ouvriers de la ligne d'assemblage résistent en bloc une semaine, refusant le travail gratuit de la « récupération », s'il peut s'observer encore dans nombre de sites usiniers, devient inapproprié à l'heure du *total quality management*. Le pas de côté – se désengager, individuellement, sous des formes plurielles, en conjoignant impertinence et imagination, selon les désirs d'engagement de chacun dans cette résistance – apparaît aujourd'hui comme une formule gagnante. Plus besoin de se compter chaque soir, à l'heure du débrayage – et d'enregistrer les gains et les pertes dans cette guerre sociale où tous les coups étaient permis mais où les munitions venaient vite à manquer, tant la peur rôdait et la répression était impitoyable. Désormais, le non-renseignement correct des feuilles de

production, par l'un ou par l'autre, désorganise plus sûrement encore l'adversaire...

Cette opposition s'individualise. La figure du récalcitrant, nous l'avons dit, était celle du *militant* ouvrier, homme de métier, fier de son appartenance de classe, mû par une espérance. Dans un contexte productif fortement contraint, il était celui qui résistait *au quotidien* à la domination, car porteur d'un projet d'émancipation pour son groupe ; il montrait l'exemple, car il savait que c'était de ces multiples résistances, pied à pied, que naîtrait, ensuite, un ordre usinier nouveau. Que fait, ou pense, par différence, le *rebelle* ? Il n'est plus le porte-parole des sans paroles ; ceux-ci sont désormais bacheliers, désireux d'agir par eux-mêmes, sans attendre le mot d'ordre syndical d'action ; le rebelle est l'un d'entre eux ; et il se méfie des mots d'ordre qui risquent de dévoyer ce qu'il lui semble bon de faire. Si l'appel syndical à cesser le travail est jugé routinier, référé à des revendications lointaines et « politiques », alors le rebelle reste à son poste, ostensiblement. Car il est « l'homme qui dit non » (selon la définition de l'homme révolté de Albert Camus), un *homme debout*, qui prend la parole – ou se tait – pour signifier sa distance avec l'ordre usinier. Il désobéit, n'écoute que lui-même. Pierre Rosanvallon, dans son analyse de *La contre-démocratie*, évoque les figures du rebelle, du résistant et du dissident. Il résume par ces mots l'action du rebelle : « non-conformisme », « résistance impliquée », « tradition du dissentiment » (2006, p. 166).

C'est ici, dans l'émergence de ces figures *individuelles*, que se comprend le mieux cette trajectoire brisée du *résistant* au *rebelle*. Le premier était hier l'animateur d'un collectif ; il savait mesurer l'importance du rapport de forces ou du repli stratégique (abandonner une prétention pour mieux l'obtenir plus tard) ; le second agit désormais individuellement, certes en stratège, mais pour des motifs qu'il s'estime seul juge. C'est, pour reprendre les termes de Rosanvallon, « un homme indépendant, fidèle à sa singularité ». Cette figure de l'opposition, et notamment les façons dont les « travailleurs du savoir » peuvent marquer leur dissidence tout en demeurant au sein de l'organisation, est peu documentée dans la littérature académique.

À titre d'illustration, notons les travaux de Dan Kärreman et Mats Alvesson, à partir d'entrevues et d'observations dans une grande firme de consultants en management. Ils y notent l'hégémonie d'une rhétorique subtile mettant en valeur l'ambition et l'autonomie des individus, tout en invitant ces mêmes individus à... un engagement total au sein de l'organisation (les auteurs pointent avec ironie un tel tour de force). Kärreman et Alvesson font état de formes ouvertes de résistance : outre la falsification des rapports individuels de performance, les employés de cette firme expriment leur frustration de façon plus ou moins explicite et subtile par le biais d'un site web qui présente des bandes dessinées et des caricatures faisant la satire de la vie dans cette entreprise ; un forum anime des échanges entre internautes (2009, pp. 1136-1140). Comme le soulignent les auteurs, pour une firme de consultants en management, « ces bandes dessinées ne font pas que mettre en cause

et subvertir un groupe social ayant du pouvoir, elles mettent en cause et subvertissent l'existence même de l'entreprise » (p. 1138) (11).

Cette « rébellion » devient « renoncement » – dernière case du tableau – quand l'acte d'engagement (fort) au travail se heurte aux aléas et aux péripéties du monde marchand. Là réside le paradoxe : le désengagement de celui ou celle qui s'était pleinement investi-e ou engagé-e est à la hauteur de son investissement ou engagement antérieur. Il devient un dissident. Il est celui qui cesse de croire, qui se sépare de sa communauté d'origine (du latin *dis sidere*, séparer) et qui, après s'en être éloigné, en combat l'autorité, en discute la légitimité. Si cette figure d'opposition demeure aux marges, elle prend néanmoins une singulière importance dans les systèmes productifs d'aujourd'hui car elle porte au jour leur fragilité et leur vulnérabilité. Qu'un quelconque M. Bartleby, dans n'importe quel lieu productif fondé sur le juste-à-temps, se plaise à répéter « *I would prefer not to* » et c'est tout l'univers de travail qui se dérègle. Dans son *Bartleby. Une histoire de Wall Street*, Herman Melville dessinait un portrait d'homme qui, déjà, hantait le capitalisme financier émergent : celui qui, au cœur même des cabinets juridiques, refuse de répondre aux ordres et aux demandes, même les plus anodines, aux sollicitations, puis aux supplications ; aujourd'hui, il est celui qui, dans des systèmes où le flux importe désormais plus que les stocks, sème quelques grains de sable là où le système ne tolère que de l'huile. Il « renonce », voire « répudie » son engagement, et le fait haut et fort car, après y avoir adhéré, il dénonce les failles du nouveau modèle productif, sa rhétorique parfois trompeuse, ses coûts cachés, la souffrance qu'il secrète.

\*  
\* \*

Le point de départ de notre propos était simple : étayer la critique des principales assertions de la sociologie dite « critique », insinuant que la résistance au travail était une activité en voie de disparition. Dans leur article de 1995, Thompson et Ackroyd, pour le contexte britannique, soulignaient la propension de nombre de formes de protestation ouvrière à réapparaître de manière cyclique. Le trait peut être étendu au cas français, tant est notable, dans cette première décennie du nouveau siècle, le retour à des formes radicales de lutte, un moment mises en sourdine, et imaginative l'invention de formes nouvelles, graves ou ludiques, voilées ou ouvertes, de résistance. La littérature en sciences sociales, ces dernières années, a commencé à rendre compte de cette évolution, soulignant le surcroît d'ingéniosité des salariés face aux modes renouvelés de contrôle managérial. Ce qui nous semble manquer désormais, c'est pouvoir disposer d'un modèle dépassant ces descriptions et pouvant nous aider à cartographier ces pratiques.

(11) Selon la version originale : « *The cartoons not only question and subvert a powerful social group ; they question and subvert the existence of the firm.* ».

Cet article a présenté l'un de ces outils possibles. Il prend comme point de départ – et en cela les analystes familiers de la *labour process theory* ou de la sociologie des relations professionnelles seront d'accord avec nous – qu'il n'y a aucune raison sérieuse de proclamer la fin de la résistance salariale, comme d'autres avaient tenté, il y a peu, d'établir une improbable « fin de l'histoire ». Nous avons cherché ici à démontrer la faiblesse de l'argumentation de ceux et celles qui défendent l'idée d'une résistance ouvrière corrodée, sous prétexte que certaines de ses manifestations auraient disparu de la scène sociale. Certes, tout refus d'exécution d'un ordre donné par un manager, ou toute attitude non conformiste au travail ne sont pas à ranger aussitôt dans ce nouveau répertoire de l'action collective d'opposition. Et il importe de différencier les formes concrètes et actuelles de ce que nous nommons « opposition ». Pour ce faire, considérer les *logiques d'action* qui sous-tendent cette résistance nous semble heuristique ; c'est ce que nous avons tenté de faire en connectant des analyses généralement traitées de façon séparée. Cette connexion évite les raisonnements binaires et s'interdit de rendre alternatives les attitudes d'engagement et d'opposition. Le modèle commenté ici se propose d'approfondir les dynamiques sociales actuelles, et qui reflètent, encore mieux qu'auparavant, la nature simultanément conflictuelle *et* coopérative de la relation d'emploi dans la firme contemporaine. Ainsi est mieux saisie, nous semble-t-il, la complexité des mondes du travail et des rapports sociaux qui les constituent.

**Jacques BÉLANGER**

Département des relations industrielles  
Université Laval  
Pavillon J-A DeSève  
1025, avenue des Sciences humaines  
G1V 0A6  
Québec (Québec) – Canada  
Jacques.Belanger@rlt.ulaval.ca

**Christian THUDEROZ**

Institut national des sciences appliquées de Lyon  
1, rue des Humanités  
69621 Villeurbanne cedex  
Christian.Thuderoz@insa-lyon.fr

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Ackroyd S., Thompson P., 1999. – *Organizational misbehaviour*, London, Sage.  
Adam G., Reynaud J.-D., 1978. – *Conflits du travail et changement social*, Paris, Presses Universitaires de France.  
Alter N., 2009. – *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

- Appelbaum E. et al.**, 2000. – *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*, Ithaca (NY), ILR Press.
- Bélanger J.**, 1987. – « Job control after reform : a case study in British engineering », *Industrial relations journal*, 18, 1, pp. 50-62.
- 1994. – « Job control under different labor relations regimes : a comparison of Canada and Great Britain » dans **J. Bélanger, P. Edwards, L. Haiven** (éds.), *Workplace industrial relations and the global challenge*, Ithaca (NY), ILR Press, pp. 43-69.
- 2001. – « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, 43, 2, pp. 159-177.
- Bélanger J., Edwards P.**, 2007. – « The conditions promoting compromise in the workplace », *British journal of industrial relations*, 45, 4, pp. 713-734.
- Bélanger J., Evans S.**, 1988. – « Job controls and shop steward leadership among semiskilled engineering workers » dans **M. Terry, P. K. Edwards** (éds.), *Shopfloor politics and job controls*, Oxford, Blackwell, pp. 150-184.
- Bélanger J., Thuderoz C.**, 1998. – « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, 39, 3, pp. 469-494.
- Bell D.**, 1960. – « Work and its discontents : the cult of efficiency in America » dans **D. Bell**, *The end of ideology*, New York (NY), The Free Press, pp. 227-272. (Trad. : *La fin des idéologies*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997).
- 1973. – *The coming of post-industrial society : a venture in social forecasting*, New York (NY), Basic Books.
- Berger S.**, 2003. – *Notre première mondialisation : leçons d'un échec oublié*, Paris, Le Seuil.
- Bernoux P.**, 1979. – « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, 21, 1, pp. 76-90.
- Bernoux P., Motte D., Saglio J.**, 1973. – *Trois ateliers d'OS*, Paris, Économie et humanisme.
- Beynon H.**, 1973. – *Working for Ford*, Harmondsworth, Penguin.
- Boudon R.**, 1990. – *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard.
- Bouquin S.** (éd.), 2008. – *Résistances au travail*, Paris, Syllepse.
- Burawoy M.**, 1979. – *Manufacturing consent : changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- Burawoy M. et al.**, 2000. – *Global ethnography*, Berkeley (CA), University of California Press.
- Buscatto M.**, 2002. – « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44, 1, pp. 99-117.
- Castells M.**, 1998. – *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- Coe N. M., Dicken P., Hess M.**, 2008. – « Global production networks : realizing the potential », *Journal of economic geography*, 8, 3, pp. 271-295.
- Cohen D.**, 2004. – *La mondialisation et ses ennemis*, Paris, Grasset.
- 2006. – *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Le Seuil.
- Collinson D.**, 1992. – *Managing the shopfloor : subjectivity, masculinity and workplace culture*, Berlin, de Gruyter.
- Collinson D., Ackroyd S.**, 2005. – « Resistance, misbehaviour, and dissent » dans **S. Ackroyd et al.** (éds.), *The Oxford handbook of work and organization*, Oxford, Oxford University Press, pp. 305-326.
- Corouge C., Pialoux M.**, 1984a. – « Chronique Peugeot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52-53, pp. 88-95.
- 1984b. – « Chronique Peugeot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 54, pp. 57-69.
- Coutrot T.**, 1999. – *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- Crozier M., Friedberg E.**, 1977. – *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dejours C.**, 1998. – *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- Durand J.-P.**, 2004. – *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.

- Edwards P.**, 1986. – *Conflict at work : a materialist analysis of workplace relations*, Oxford, Blackwell.
- Fleming P., Spicer A.**, 2003. – « Working at a cynical distance : implications for power, subjectivity and resistance », *Organization*, 10, 1, pp. 157-179.
- 2007. – *Contesting the corporation : struggle, power and resistance in organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gaulejac V. (de)**, 2005. – *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- Goffman E.**, [1961] 1968. – *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit.
- 2002. – « La “distance au rôle” en salle d’opération », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 143, pp. 80-87.
- Goldthorpe J. H.**, 1977. – « Industrial relations in Britain : a critique of reformism » dans **T. Clarke, L. Clements** (éds.), *Trade unions under capitalism*, London, Fontana, pp. 184-224.
- Heckscher C., Adler P.** (éds.), 2006. – *The firm as a collaborative community. Reconstructing trust in the knowledge economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Hirst P., Thompson G.**, [1996] 2001. – *Globalization in question*, London, Polity.
- Hyman R., Elger T.**, 1981. – « Job controls, the employers’ offensive and alternative strategies », *Capital and class*, 15, pp. 115-149.
- Kärreman D., Alvesson M.**, 2009. – « Resisting resistance : counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm », *Human relations*, 62, 8, pp. 1115-1144.
- Kerr C.**, 1964. – *Labor and management in industrial society*, Garden City (NY), Anchor Books.
- Kunda G.**, [1991] 2006. – *Engineering culture : control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia (PA), Temple University Press.
- Linhart D.**, 1991. – *Les torticolis de l’autruche. L’éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil.
- Linhart R.**, 1978. – *L’établi*, Paris, Éditions de Minuit.
- Marglin S.**, 1973. – « Origines et fonctions de la parcellisation des tâches » dans **A. Gorz** (éd.), *Critique de la division du travail*, Paris, Le Seuil, pp. 41-89.
- Martuccelli D.**, 2004. – « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 45, 3, pp. 469-497.
- Minguet G., Osty, F.**, 2008. – *En quête d’innovation. Du projet au produit de haute technologie*, Paris, Lavoisier.
- Morel C.**, [1981] 1994. – *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse, Octarès.
- Mothé D.**, 1959. – *Journal d’un ouvrier (1956-1958)*, Paris, Éditions de Minuit.
- Reynaud J.-D.**, 1988. – « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, 1, pp. 5-18.
- 1989. – *Les règles du jeu. L’action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- 2005. – « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles [Entretien réalisé par Ch. Thuderoz] », *Négociations*, 2, pp. 139-150.
- Roethlisberger F. J., Dickson W. J. ; Wright H. A.** (collab.), 1939. – *Management and the worker : an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Rosanvallon P.**, 2006. – *La contre-démocratie. La politique à l’âge de la défiance*, Paris, Le Seuil.
- Rot G.**, 2002. – « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue française de sociologie*, 43, 4, pp. 711-737.
- 2006. – *Sociologie de l’atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octarès.

- Roy D.**, 1952. – « Quota restriction and goldbricking in a machine shop », *American journal of sociology*, 57, 5, pp. 427-442.  
— 1954. – « Efficiency and the “fix” : informal intergroup relations in a piecework machine shop », *American journal of sociology*, 60, 3, pp. 255-266.  
— 2006. – *Un sociologue à l’usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*. Paris, La Découverte.
- Russell B.**, 2008. – « Call centers : a decade of research », *International journal of management reviews*, 10, 3, pp. 195-219.
- Sainsaulieu R.**, 1977. – *L’identité au travail. Les effets culturels de l’organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Sassen S.**, 2008. – *A sociology of globalization*, New York (NY), Norton.
- Segrestin D.**, 1992. – *Sociologie de l’entreprise*, Paris, Armand Colin.  
— 2004. – *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Simmel G.**, [1908] 1999. – *Sociologie. Études sur les formes de la sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Simon H.**, 1951. – « A formal theory of the employment relationship », *Econometrica*, 19, 3, pp. 293-305.
- Tarde G.**, 1999. – *Œuvres de Gabriel Tarde. Les lois sociales, IV*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Taylor F.**, 1957. – *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- Taylor P., Bain P.**, 2003. – « “Subterranean worksick blues” : humour as subversion in two call centres », *Organization studies*, 24, 9, pp. 1487-1509.
- Terry M., Edwards P.** (éds.), 1988. – *Shopfloor politics and job controls : the post-war engineering industry*, Oxford, Blackwell.
- Terressac G. (de)**, 1992. – *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Thompson E. P.**, 1963. – *The making of the English working class*, London, Gollancz [Trad. : *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Gallimard, Le Seuil, 1988].  
— 1979. – « Temps, travail et capitalisme industriel », *Libre. Politique, anthropologie, philosophie*, 5, pp. 3-63. [Trad. de « Time, work discipline and industrial capitalism », *Past and present*, 1967, 38, pp. 56-97].
- Thompson P.**, 2003. – « Disconnected capitalism : or why employers can’t keep their side of the bargain », *Work, employment and society*, 17, 2, pp. 359-378.
- Thompson P., Ackroyd S.**, 1995. – « All quiet on the workplace front ? A critique of recent trends in British industrial sociology », *Sociology*, 29, 4, pp. 615-633.
- Tilly C.**, 1976. – « Major forms of collective action in Western Europe 1500-1975 », *Theory and society*, 3, 3, pp. 365-375.  
— 1984. – « Les origines du répertoire de l’action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième siècle. Revue d’histoire*, 4, pp. 89-108.  
— 1986. – *La France conteste : de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.
- Touraine A.**, 1973. – *Production de la société*, Paris, Le Seuil [rééd. 1993, Biblio poche].  
— 1984. – *Le retour de l’acteur. Essai de sociologie*, Paris, Fayard.
- Van Maanen J., Kunda G.**, 1989. – « “Real feelings” : emotional expression and organizational culture » dans **L. L. Cummings, B. M. Staw** (éds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 11, Greenwich (CO), JAI Press, pp. 43-103.
- Veltz P.**, 2000. – *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Weber M.**, 1964. – *L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- Zuboff S.**, 1988. – *In the age of the smart machine : the future of work and power*, New York (NY), Basic Books.