

Conflits au travail

De nouvelles mobilisations ?



**L'affirmation
mondiale des
droits de l'homme**

**La révolution
néolithique
en questions**

**La formation
des enseignants
l'exemple finlandais**



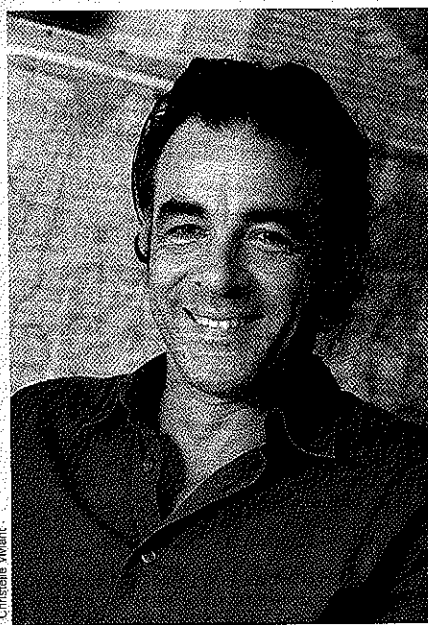
ENTRETIEN AVEC DAVID COURPASSON

« Les cadres réinvestissent leurs compétences dans la résistance »

L'avènement du « management libéral » a-t-il altéré la résistance au travail ?

L'apparition de nouvelles formes de gouvernement de l'entreprise, comme le management par projet, et la logique compétence ont clairement eu un effet sur la forme des conflits, non délibérément, mais parce qu'elles altèrent la relation de travail. Ainsi la gestion individualisée des carrières et des rémunérations, en émiettant les collectifs de travail, altère la capacité des salariés à faire grève. Certains chercheurs en tirent la conclusion que le management exerce une telle emprise psychique sur les salariés que ceux-ci ne possèdent plus les ressources pour s'opposer à leur hiérarchie. De mon point de vue, même dans le contexte de peur, de contrainte qui existe aujourd'hui dans les entreprises, des formes de conflictualité persistent. Plus encore, non seulement le management a transformé la forme des conflits, mais il en provoque de nouveaux. En impulsant des changements dans l'ordre productif, le management suscite de nombreux conflits autour de la manière de faire le travail. L'exemple des blogueurs de Generali en est un exemple (<http://lesanciensdegpa.skyrock.com>).

Ces représentants commerciaux de la compagnie d'assurance Generali ont refusé, il y a quatre ans, de signer le nouveau contrat de travail que leur proposait leur entreprise. En modifiant drastiquement les conditions de rémunération, celle-ci les obligeait à « faire de l'abattage », à « forcer la vente » de polices d'assurance auprès de leur clientèle, s'ils voulaient maintenir leur revenu. Rien ne prédisposait ces courtiers d'assurance éparpillés dans le pays, à la culture plutôt individualiste, à entamer une action collective. Ils l'ont pourtant fait. Leur lutte est emblématique des mobilisations de cadres au sens où il ne s'agit pas d'une révolte contre



Christelle Weyant

David Courpasson

Professeur de sociologie à l'École de management de Lyon et chercheur au centre de recherche OCE (EM-Lyon), David Courpasson conduit depuis plusieurs années des recherches sur la résistance au travail, en particulier celle des cadres (Quand les cadres se rebellent, avec Jean-Michel Thoenig, Vuibert, 2006), qui s'appuient notamment sur un site Internet recensant des expériences de résistance (jeresiste.com, « le site des résistances en milieu professionnel »).

l'ordre capitaliste, mais au nom d'une vision de l'ordre productif. Les courtiers de Generali se sont révoltés contre des directives managériales venues d'en haut parce qu'elles les empêchaient de faire leur travail correctement.

Voit-on surgir de nouvelles manières de se mobiliser ?

Le management n'influe pas seulement sur la forme des conflits, mais aussi sur les méthodes de lutte. Les résistances qui fonctionnent sont même celles qui mobilisent les compétences appelées par le management libéral, qui réinvestissent les ressources que les salariés ont accumulées dans leur travail. Les blogueurs de Generali ont ainsi fait preuve d'une compétence au diagnostic, à la recherche d'informations, à la diffusion de ces informations, une capacité à les rendre publiques, notamment grâce au blog et à la construction d'un réseau au sein des médias (Mediapart, Marianne, notamment).

S'agit-il de luttes plus individualistes ou voit-on apparaître des formes inédites de collectif ?

L'individualisme appartient au monde social des cadres. Il est naturel qu'on le retrouve dans leur manière de se mobiliser. Dans leur esprit, la résistance est considérée comme un projet de travail, c'est même, encore une fois, à cette condition qu'elle rencontre le succès. Ces salariés constituent des collectifs temporaires qui s'apparentent à ceux institués par le management par projet : ils coalisent des individus autour d'un objectif, en l'occurrence la volonté de contester une décision managériale. On retrouve cela chez les blogueurs de Generali, mais dans bien d'autres expériences : celles, par exemple, de directeurs d'établissements bancaires ou d'ingénieurs en recherche et développement qui impulsent la création d'un réseau de discussion destiné à contester, de manière argumentée, un projet managériale qui heurte leur conception de leur métier. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR XAVIER DE LA VEGA

La militance des ouvriers aéronautiques

« **Q**uand on veut réaménager des secteurs de travail, réaménager des locaux, repenser une manière de faire un boulot, l'ouvrier est le mieux placé pour savoir comment faire, ce n'est pas son chef qui va savoir comment faire le boulot : ainsi s'exprime Fabrice, délégué du personnel CGT d'une entreprise de maintenance aéronautique. Ce propos résume on ne peut mieux une affirmation récurrente dans le monde du travail, qui voit dans les salariés les experts légitimes de leur métier, contestant par là même la compétence du management dans ce domaine. Alors que, voulant rationaliser le travail, les gestionnaires remettent souvent en question les procédures perpétuées par les différents corps de métiers, Fabrice et ses collègues sont parvenus à imposer à leur hiérarchie un contrôle du collectif de techniciens sur le travail de maintenance. Cette autonomie des professionnels s'appuie en partie sur la maîtrise de savoir-faire exigeants, sur lesquels repose la sécurité des avions qu'ils sont chargés d'entretenir. Mais elle est surtout acquise grâce à la forte implantation des délégués syndicaux qui s'interposent régulièrement entre la hiérarchie et les techniciens. Le collectif des personnels de maintenance demeure ainsi largement maître de l'organisation du travail, parvenant à imposer à la direction de négocier tout réaménagement. Le collectif est du coup porteur et garant de règles et de disciplines professionnelles strictes, qu'il se charge d'inculquer aux jeunes recrues. C'est ce qui fait, selon Louis-Marie Barnier, de ces techniciens de maintenance un « collectif résistant ». ■ x.v.

Louis-Marie Barnier, « Le collectif résistant. Analyse d'une pratique syndicale dans un atelier », in Stephen Bouquin (coord.), *Résistances au travail*, Syllepse, 2008.

► *in a high-tech corporation* (12), illustre un autre modèle relationnel d'opposition ; nous le qualifions de « distance ». Il désigne, à l'opposé du précédent, un engagement fort au travail et une opposition voilée au management. L'entreprise décrite par G. Kunda – une firme d'ingénierie située le long de la route 61, aux États-Unis – ressemble à nombre de nos entreprises de service d'aujourd'hui. Des techniciens et des ingénieurs, hautement qualifiés, experts dans leur domaine, y acceptent « de jouer leur rôle », sans retenue, et adhérant globalement au système de valeurs promu dans l'entreprise. Mais ils se révèlent capables, dans le même mouvement, de refuser de « gober » (*to swallow*) le discours managérial chaque jour asséné. Leur opposition prend alors la forme de traits d'humour, de moqueries, de caricatures crayonnées et circulant de bureau en bureau, de propos acides tenus en réunion, etc.

Deux autres formes d'opposition ont longtemps rythmé les univers productifs tayloriens. Renaud Sainsaulieu dans ses recherches sur les identités au travail en avait identifié une, le « retrait », caractérisée par une opposition et un engagement faibles. Nous nommons « militance » une autre attitude, adoptée par nombre de militants syndicaux, hommes de métier, qui vise à pallier aux insuffisances du management par une sorte de contrôle ouvrier de la production, d'une organisation clandestine des ateliers et d'une intense solidarité, tant dans l'effort productif que dans la contestation. Les « Chroniques Peugeot » de Christian Corouge et Michel Pialoux (13), ou le témoignage de Huw Beynon, *Working for Ford* (1973), sont de belles illustrations de cette modalité.

Entrer en dissidence

À l'heure de l'individualisation du rapport d'emploi, ces formes classiques ont laissé place à des modalités nouvelles. La « rébellion » désigne, dans notre répertoire, des actes individuels de résistance, comme le renseignement erroné des feuilles de production ou des bases de données informatisées. Le « renonce-

ment » constitue une forme exacerbée de la précédente, qui survient quand l'engagement au travail se brise. C'est le cas de ces cadres ou employés, qui avaient pris au mot les promesses du management, espérant les rétributions annoncées, primes ou promotions, mais qui ne sont jamais venues. S'estimant grugé, le salarié devient alors un dissident, brûlant ce qu'il adorait ou acceptait la veille. La figure de Bartleby, dans la nouvelle éponyme d'Herman Melville (1856), nous semble résumer cette forme moderne et probablement redoutable d'opposition au travail : quand le salarié, diplômé, compétent, innovateur, fait un pas de côté et se plaît à répéter : « *I would prefer not to* » (« *j'aimerais mieux pas* »). ■

(1) Fritz J. Roethlisberger et William J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.

(2) Pierre Veltz, *Le Nouveau Monde industriel*, 2000, nouv. éd. Gallimard, 2008.

(3) Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

(4) Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.

(5) Jean-Pierre Durand, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.

(6) Peter Fleming et André Spicer, « Working at a cynical distance. Implications for power, subjectivity and resistance », *Organization*, vol. X, n° 1, février 2003.

(7) *Ibid.*

(8) Daniel Mothé, *Journal d'un ouvrier (1956-1958)*, Minuit, 1959.

(9) Philippe Bernoux, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, vol. XXI, n° 1, 1979.

(10) Norbert Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

(11) Jacques Bélanger, « Job control after reform. A case study in British engineering », *Industrial Relations Journal*, vol. XVIII, n° 1, 1987.

(12) Gideon Kunda, *Engineering Culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press, 1992.

(13) Christian Corouge et Michel Pialoux, « Chroniques Peugeot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 52-53/54, juin-septembre 2004.