¿ Interrogations ?
revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales

Fridlender Jean-Marc

Jacques Bélanger et Christian Thuderoz, Le répertoire de l'opposition au travail

Pour citer l'article

Fridlender Jean-Marc, « Jacques Bélanger et Christian Thuderoz, Le répertoire de l'opposition au travail », dans *revue ¿ Interrogations ?*, N°12 - Quoi de neuf dans le salariat ?, juin 2011 [en ligne], http://revue-interrogations.org/Jacques-Belanger-et-Christian (Consulté le 5 mai 2024).

ISSN 1778-3747

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Jacques Bélanger et Christian Thuderoz, « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue Française de Sociologie*, N°51-3, septembre 2010, p. 427-460.

Dès les premières lignes de leur article, Jacques Bélanger et Christian Thuderoz affirment que les formes de résistance au travail n'ont pas disparu des organisations. Selon eux, ces phénomènes auraient été largement oubliés par les *Critical Management Studies* (CMS). Et si les récentes études menées dans ce domaine ont contribué à renouveler le regard sur le jeu des acteurs dans l'organisation [1], il n'en demeure pas moins qu'elles n'épuisent pas la compréhension du rapport complexe entre pouvoir managérial et résistance au travail.

Les deux auteurs reprochent notamment aux CMS leur vision trop abstraite et totalisante de la globalisation capitaliste actuelle et promeuvent une focale d'analyse au niveau de la relation d'emploi vectrice de tensions qui révèlent les multiples disjonctions de la mondialisation capitaliste. De même, ils regrettent que les CMS manquent de recul vis-à-vis de la rhétorique managériale, en confondant ses objectifs déclarés ou implicites et les résultats réellement obtenus, lesquels révèlent certaines défaillances. Ainsi notent-ils que la surveillance panoptique demeure aléatoire dans ses effets disciplinaires, au vu de la manière dont se l'approprient les acteurs et des régulations informelles observées localement. Cependant, on peut reprocher à Bélanger et Thuderoz de sous-estimer la généralisation des dispositifs panoptiques. En effet, si les acteurs peuvent s'y opposer et les perturber voire les pervertir en les utilisant de manière non conforme, cela ne signifie pas qu'ils puissent s'en extraire complètement et les ignorer.

Cela dit, les deux sociologues font avancer le débat sur le lien complexe entre pouvoir managérial et résistance au travail. Ainsi, pour eux, « *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* » (p. 428). À l'instar de Fleming et Spicer, ils partent du postulat que pouvoir et résistance doivent être appréhendés dans un rapport dynamique de co-dépendance. Pour autant, leur but n'est pas tant de recenser les nouvelles formes de résistance au travail apparues depuis l'effritement du compromis fordiste, mais plutôt de constituer un répertoire de logiques d'action d'opposition et des rationalités qui les

sous-tendent.

Bélanger et Thuderoz mobilisent le terme d'opposition « *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''* » (p. 435). Mais ils précisent aussi que leur définition de l'opposition contient l'idée de contre-proposition à la norme managériale, à travers les manières dont les salariés s'approprient l'organisation du travail. Elle permet ainsi de saisir une mise en subordination managériale dont les effets d'assujettissement attendus ne sont pas acquis. Plus précisément, le concept d'opposition salariale chez Bélanger et Thuderoz renferme trois dimensions distinctes, toutes relatives à la conduite de l'action individuelle :

la première est celle d'une lutte autour de la définition d'une régulation des conditions de production par un système de règles, qui révèle des intérêts divergents entre le management, l'encadrement et les exécutants ;

la seconde concerne le « *processus de distancement* », c'est-à-dire la lutte inter-individuelle pour se dégager des marges d'autonomie dans ses actions ;

la troisième porte sur la lutte entre rationalités productives divergentes. Ces trois dimensions de la lutte au travail sont fortement intriquées dans les formes d'opposition observables.

Partant de cette conception précise de l'opposition, Bélanger et Thuderoz construisent un modèle d'analyse selon deux axes qui mettent en regard les caractéristiques du contrôle managérial et le caractère des pratiques des salariés, pour ainsi mettre en évidence les formes plurielles d'opposition, ce sur un double plan synchronique et diachronique.

L'axe du contrôle managérial distingue assujettissement et responsabilisation. Les deux sociologues reprennent le modèle de Martuccelli pour décrire la domination contemporaine. D'une part, un système de contraintes impose aux individus de consentir et, d'autre part, ce consentement est fabriqué sur le plan subjectif à travers le mécanisme de la responsabilisation, qui diffère des mécanismes d'assujettissement disciplinaires passés.

Selon nous, ce modèle introduit une confusion en plaçant aux deux pôles de cet axe assujettissement et responsabilisation. Car s'il est exact d'avancer que les mécanismes d'assujettissement ont évolué, on peut considérer que la responsabilisation constitue une modalité d'assujettissement renouvelée. Aussi, la responsabilisation est à inclure dans la catégorie de l'assujettissement plutôt que de laisser à penser qu'elle constitue une catégorie conceptuellement différente [2]. Néanmoins, cet axe supporte des hypothèses fines, tel le fait de ne pas uniquement concevoir cette évolution du contrôle managérial comme provoquant une destruction des anciennes formes collectives d'organisation mais aussi comme induisant une « *recomposition* » des collectifs.

Le second axe de leur modèle concerne les comportements individuels qui oscillent entre engagement et opposition face à la demande et à l'offre managériale. Les deux sociologues soulignent alors les savoir-faire inventifs des acteurs de base en matière de résistance aux exigences managériales (*shopfloor resistance*). Ici l'engagement des salariés au travail porteur d'un « *ethos productif* » se distingue de l'engagement dans ou pour l'organisation chère à la rhétorique managériale. Et c'est dans l'écart entre ces deux types distincts d'engagement que viennent se loger des formes de luttes variées entre management et salariés autour de la définition du travail bien fait et l'octroi des moyens nécessaires à sa réalisation.

Ce modèle d'analyse bi-dimensionnel qui met en rapport les effets des dispositifs managériaux et les comportements au travail, permet d'appréhender l'interactivité complexe entre individus par laquelle se tisse un lien co-extensif, antagonique ou ambivalent entre pouvoir et résistance dans les organisations. L'approche sociologique des deux auteurs met la relation de subordination au cœur de cette complexité, en décrivant cette relation comme un subtil alliage fait d'obéissance et d'opposition.

À partir de ce modèle, Bélanger et Thuderoz définissent des figures d'opposition qui constituent un répertoire d'actions susceptible de couvrir un large spectre de situations observables dans les organisations. Leur notion de répertoire suggère de saisir les comportements au travail selon un jeu de variations composé à partir d'une gamme d'oppositions allant des plus voilées au plus ouvertes et identifier les rationalités qui sous-tendent ces oppositions.

Si l'approche apparaît pertinente, le tableau proposé (p.445) renferme néanmoins quelques difficultés. La première est liée à la structure de classification adoptée des figures d'opposition composant cette gamme. Une

entrée du tableau correspond à un double classement, primaire par type de contrôle managérial (« *assujettissement* » / « *responsabilisation* ») et secondaire selon l'intensité de l'opposition (« *faible* » / « *forte* »). L'autre entrée concerne l'engagement au travail, là encore selon l'intensité (« *faible* » / « *forte* »). Le tout formant un répertoire qui permet d'identifier huit figures d'opposition. Or, cette classification contient un implicite : l'intensité faible/forte de l'opposition est associée termes pour termes à sa forme « *voilée* » / « *ouverte* ». Autrement dit, les auteurs considèrent qu'une opposition faible est voilée et qu'une opposition forte est ouverte. Ils reconstruisent là une binarité qui peut être réductrice, notamment si l'on étudie l'opposition en termes d'effet.

La présentation de Bélanger et Thuderoz montre le contraste entre les figures du passé et les figures actuelles d'opposition, correspondant à l'évolution de l'organisation du travail et des modes de management. Ils nomment « *récalcitrance* » une situation de faible engagement au travail et de forte opposition au management. Cas de figure qui correspond au contexte des années 1970, où le taux de syndicalisation des cols bleus était encore élevé. Ceux-ci constituaient une force structurée d'opposition au contrôle managérial de la productivité.

Quelques années plus tard, la « *distance* » prévaut comme figure d'opposition « *voilée* » avec un fort engagement au travail. Les auteurs décrivent un contrôle managérial qui agit dorénavant beaucoup plus en profondeur sur les individus, sur leur vécu et leur identité. Ce tournant managérial qui cherche à façonner les imaginaires et qui s'appuie sur les ressorts psychologiques de l'action pour les mettre au service de l'organisation dite hypermoderne, est maintenant bien documenté, notamment par la sociologie clinique. Face à ce type de contrôle qui vise une adhésion et une mobilisation sans limites pour l'organisation, les individus tentent de s'y opposer par la distance. Bélanger et Thuderoz parlent plus précisément de « *distance au rôle* », en référence à Goffman. Face à une domination qui ne tolère plus d'opposition trop ouverte, les individus conjurent le risque de dissidence en adoptant des attitudes modérément négatives mieux acceptées dans les organisations contemporaines.

Autres figures d'opposition décrites par les auteurs, le « *retrait* » et la « *militance* » qui selon eux appartiendraient aux formes d'organisation passées. Le retrait correspond à une logique de passivité et de soumission au travail, sans opposition, ni engagement forts, lorsque toute perspective d'évolution professionnelle est bouchée et que la nécessité de subvenir à ses besoins matériels constitue l'unique motivation au travail. Mais inversement cela peut aussi déboucher sur la militance des sans grades et des discriminés. Toutefois, ces deux figures d'opposition correspondent-elles aux modes anciens de contrôle managérial ? Des études récentes tendent à montrer qu'elles relèvent de pratiques qui certes ont pu évoluer, mais qui sont toujours repérables dans les organisations hypermodernes. Elles concernent désormais aussi des catégories de salariés mieux dotés que les ouvriers en compétences valorisées, tels les cadres. La précarisation touche dorénavant toutes les catégories du salariat et constitue un contexte favorable au développement de résistances sociales. La militance syndicale trouve un regain d'intérêt chez les cadres. Inversement des formes de retrait identitaire sont aussi observables.

Dernières figures d'opposition : le « *cynisme* », la « *rébellion* » et le « *renoncement* », sont identifiées comme des réponses au contrôle managérial actuel. Le cynisme désigne une opposition voilée en situation de pouvoir fortement asymétrique en faveur du management et se traduit par de modestes actes isolés de subversion de la doxa managériale. Mais la dimension de ce phénomène est avant tout subjective, sur laquelle les deux sociologues insistent peu. Pourtant, ce phénomène engendre actuellement un débat nourri au sein des *CMS* autour de la capacité de résistance qui en résulte. Si certains travaux considèrent que le cynisme fait office de 'soupape de sécurité' comportementale, d'autres précisent que cette subjectivité cynique n'a pas d'effets anodins et constitue un terreau favorable à des formes de résistance plus affirmées, y compris collectives.

La rébellion s'apparente à une opposition plus ouverte et constitue la forme actualisée de la récalcitrance. Comme cela est précisé, il s'agit en général d'un divorce individuel avec l'organisation qui se traduit plus souvent par un désengagement et une sortie (*exit*), que par une lutte contestataire interne (*voice*). Mais le désengagement peut se faire parfois plus radical encore et aller jusqu'au renoncement qui traduit une volonté de ne plus jouer du tout le jeu du pouvoir managérial, tel le Bartleby de Melville cité par les auteurs.

Le modèle d'analyse proposé par les auteurs possède donc une utilité heuristique indéniable pour saisir la complexité des phénomènes d'opposition au travail. On peut toutefois regretter l'étroitesse du corpus mobilisé, les deux auteurs se basant quasi exclusivement sur une empirie du monde ouvrier, alors que les autres catégories de salariés sont dorénavant autant concernées par ces comportements d'opposition. Mais cela ne

veut pas dire pour autant que le répertoire proposé soit inadapté à ces autres catégories, notamment si l'on considère que la montée en puissance de la précarisation dans l'ensemble du salariat, y compris chez les cadres, conduit parfois certains d'entre eux à s'identifier à la condition ouvrière.

Notes

[1] P. Fleming, A. Spicer, "Beyond Power and Resistance. New Approaches to Organizational Politics", *Management Communication Quarterly*, vol.21, N°3, February 2008, p. 301-309.

[2] Au moins deux arguments plaident en faveur d'une telle position théorique. Primo, la responsabilisation s'adosse à l'action de dispositifs de gestion qui conservent une dimension disciplinaire. Secundo, elle renvoie à une socialisation imprégnée de la rationalité néo-libérale pour former des individus-sujets conformes