

Résistance : comment les travailleurs réagissent-ils aux mutations du monde du travail ? Luttent-ils ? Étude de cas sur la capacité de résistance des salariés dans un monde de prescriptions dogmatiques

Laurine Payet

▶ **To cite this version:**

Laurine Payet. Résistance : comment les travailleurs réagissent-ils aux mutations du monde du travail ? Luttent-ils ? Étude de cas sur la capacité de résistance des salariés dans un monde de prescriptions dogmatiques. Gestion et management. 2019. dumas-03406863

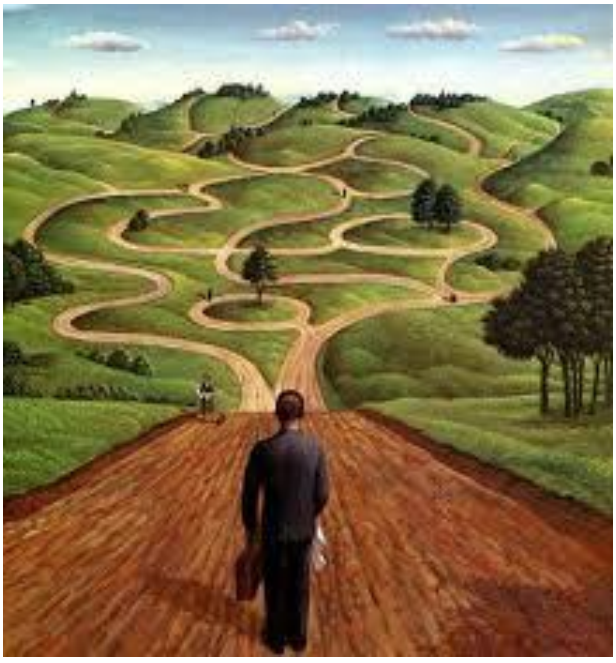
HAL Id: dumas-03406863

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03406863

Submitted on 28 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



RESISTANCE

Mémoire Master 2 Organisation, Travail et Ressources Humaines

RESUME

Comment les travailleurs réagissent-ils aux mutations du monde du travail ? Se protègent-ils ? Luttent-ils ? Etude de cas sur la capacité de résistance des salariés dans un monde de prescriptions dogmatiques.

Laurine PAYET

Tuteur : Claude PARAPONARIS

RESISTANCE

Présenté par Laurine PAYET

Tuteur : Claude PARAPONARIS

Professeur des Universités, Directeur de Recherche au LEST (CNRS) et Président de l'Association Francophone pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations à l'Université d'Aix-Marseille

M2 OTRH

« Organisation, Travail et Ressources humaines »

Promotion 2018 / 2019



Résistance

Résumé

A la vue des différentes études menées par divers organismes sur la dégradation des conditions de travail et l'augmentation effrénée des prescriptions et objectifs quantitatifs, nous explorons les fondements et conséquences de la différence entre travail prescrit et travail réel. Les sciences gestionnaires et sociologiques nous donnant les clés de compréhension de solutions fonctionnelles, nous nous demandons ce qui est effectivement exercé par les travailleurs en proie à ce type de coercitions. Nous formulons différentes hypothèses de réaction selon la typologie d'Hirschman de 1970 complétée par Bajoit en 1988, que nous avons souhaité compléter d'une modalité de résistance plus discrète : la transgression.

Afin de répondre à notre questionnement, nous analysons le cas d'un cabinet de recrutement au management pour le moins oppressant. Procédant par observation non participante, nous relevons alors les modalités de résistance des salariés face à un modèle organisationnel aveugle de leur savoir-faire où le contrôle de l'activité est loi. Nous tentons de catégoriser les discours afin de comprendre le type de réaction favorisé par les salariés dans ce contexte.

Par ailleurs, nous confrontons ce qui est observé à ce que la littérature relève dans l'objectif d'en souligner les écarts et les points de convergence. Nous mettons en lumière les variables d'ancienneté, de parcours de formation et de sexe et leur influence sur le type de comportement adopté.

Enfin, nous discutons les résultats obtenus et proposons des pistes de réflexion pour d'éventuelles études complémentaires.

Mots clés : travail réel, travail prescrit, transgression, résistance

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mes années d'études et qui m'ont accompagnée lors de la rédaction de mon mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier mon tuteur de mémoire Monsieur Claude PARAPONARIS**,** Professeur des Universités**,** Directeur de Recherche au LEST (CNRS) et Président de l'Association Francophone pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations à l'Université d'Aix-Marseille, pour sa clairvoyance, sa disponibilité et ses conseils pertinents qui ont contribué à nourrir ma réflexion.

Je remercie également Madame Ariel MENDEZ, Professeure des Universités en Sciences de Gestion pour son soutien quotidien, et lui témoigne par la présente tout mon respect.

Merci à l'équipe pédagogique et aux intervenants professionnels ayant dispensé ma formation.

Je tiens enfin à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur soutien dans la réalisation de ces travaux :

Madame Elodie Stento-Ferreira qui m'a soumis des pistes de réflexion et d'illustration tout au long de la rédaction, elle a partagé ses connaissances tout en respectant le fil conducteur de ma réflexion ;

Monsieur Nicolas Stento, pour m'avoir relu et accordé l'attention dont j'avais besoin. Il a su partager ses expériences du monde du travail et a été une réelle aide dans les pistes d'ouverture ;

Monsieur Damien Lehours, pour avoir supporté dans les moments difficiles, pour avoir su me soutenir lorsque le temps manquait ;

Ma sœur, Melissa Payet pour ses précieux conseils sur la gestion d'un mémoire ;

Ma mère, pour son soutien indéfectible et ses encouragements continuels ;

Enfin, je tiens à remercier mon père pour avoir partagé son expérience du fonctionnement industriel et des tensions sociales qui en découlent ;

Ils ont tous été d'un grand appui dans l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

Introduction 5
1) Revue de littérature 7
I. Travail prescrit, travail subi 7
A) Travail prescrit ou travail réel ? 7
B) A quoi tient la difficulté de reconnaissance du travail réel ? 9
II. Quelles mutations dans le monde du travail ? 13
A) Evolutions des conditions de travail 13
B) Une mécanique coûteuse 15
III. Quels sont les leviers d'action des travailleurs ? 18
A) La typologie d'Hirschman (1970) 18
B) L'écart à la règle, nouvel eldorado ? 21
2) Méthodologie 25
I. Analyse qualitative 25
A) Le terrain 25
B) Positionnement ontologique, épistémologique et logique 27
C) Mode de recueil des données 29
II. Analyse quantitative 31
A) Présentation des données 31
B) Construction et limites 34
3) Données empiriques 35
I. Parcours des consultants 35
II. Procédures formelles 36
III. Observations 39
A) Une équipe résistante… 39
B) …et/ ou une équipe sur le départ ? 43
IV. Analyse des résultats 45
A) Diversité pour mieux régner 45
B) Ancienneté, mère de sagesse ? 46
C) Donnes-moi ton parcours, je te dirai ce que tu fais 47
D) Analyse globale 48
4) Discussion et limites 50
5) Conclusion et apport 52
Bibliographie 54
Annexes 56

Introduction

Les évolutions notables du monde du travail sont observables sur de longues périodes grâce à des études statistiques longitudinales telles que l'enquête « Conditions de travail » menée tous les sept ans par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) depuis 1978. Les constats convergent vers une multiplicité des contraintes et une intensification générale du travail. Cela s'explique par une mondialisation des échanges commerciaux tendant à accroitre la concurrence, et ainsi à rendre la capacité d'innovation et de flexibilité condition de la survie des entreprises.

Cette intensification du travail s'est faite en France de manière tardive et rapide, ce qui signifie que les entreprises ont dû s'adapter dans l'urgence, et n'ont pas pris le temps de refondre une organisation du travail cohérente avec les nouvelles attentes. Ainsi, des systèmes que nous croyions révolus tels que l'organisation scientifique du travail n'ont pas disparus, et sont en outre réinstaurés dans l'optique d'un accroissement de la productivité.

Dans ce contexte, l'écart entre le travail prescrit par l'organisation et le travail réellement effectués par les salariés s'accroit, donnant au passage renaissance à des luttes contre l'aliénation du travail. Nombreuses sont les formes d'expression des salariés, et leurs possibilités de réponse face à un management oppressant. Il s'avère que l'exercice d'une résistance permanente fait partie intégrante de la gouvernance des entreprises, cette dernière étant sous-tendue par des forces hétérogènes, comme le mettent en lumière Crozier et Friedberg (1977) dans leur analyse stratégique.

Les modes de réponse dont disposent les individus sont classifiés par Hirschman (1970), typologie dont nous nous inspirerons pour l'analyse des données récoltées par observation non participante dans l'étude d'un cabinet de recrutement clermontois. Ainsi, dans un contexte de prescriptions abondantes, nous suivrons cinq consultants en recrutement afin de déceler leurs modes de réaction privilégiés.

Après avoir mis en évidence ce qui devrait être dans notre revue de littérature, nous tentons par cette approche empirique de mettre en lumière ce qui est réellement exercé par les travailleurs. Nous souhaitons par-là comprendre les mécanismes de protection et de lutte qui s'instaurent et replacer les travailleurs comme source de pouvoir légitime car consciente et sensée.

Notre problématique est donc la suivante :

" Dans un contexte de prescription oppressive du travail, quelles sont les modalités d'expression, de revendication et de résistance des salariés pour défendre leur autonomie ? "

Le corps de notre mémoire s'articulera en trois parties :

Nous explorerons dans une première phase la littérature abordant les tenants de l'écart entre travail prescrit et travail prescrit, puis nous porterons notre attention sur les évolutions des conditions de travail pour en comprendre les conséquences sur cet écart naturel. Enfin, nous feront un état des lieux de la littérature au sujet des modes de résistance et de leurs conséquences sur les fonctionnments organisationnels.

Nous présenterons dans une deuxième partie la méthodologie de notre enquête à travers une explication épistémologique de nos travaux qualitatifs portants sur les pratiques des consultants en recrutement.

Notre troisième partie exposera l'analyse des données recueillies selon la typologie d'Hirschman (1970) et la discussion des résultats de notre enquête mettant en exergue les disparités liées à des caractéristiques individuelles et les orientations majeures.

Enfin, nous discuterons des résultats obtenus, des apports et des limites de notre étude, puis nous conclurons.

1) Revue de littérature

I. Travail prescrit, travail subi

A) Travail prescrit ou travail réel ?

La preuve de l'écart inéluctable entre ce qui est prescrit par l'organisation et ce qui est effectivement réalisé par les salariés n'est plus à faire. En effet, la sociologie du travail, l'ergonomie et les sciences gestionnaires sont aujourd'hui au fait qu'il existe un delta irréductible entre les tâches, missions, processus et règles formelles dictées par les hiérarchiques et le travail effectif des salariés. Ce postulat induit notamment que le travail réel déborde et inclut le travail prescrit, mais également qu'il s'en éloigne.

En effet, Dejours (2011) nous explique que « Le travail, dans la clinique du travail, se définit fondamentalement par cet écart entre d'un côté les procédures, les règlements, éventuellement les modes opératoires prescrits par l'organisation du travail, les ingénieurs, les gestionnaires qui prescrivent non seulement les objectifs à atteindre, mais également le chemin à suivre pour les atteindre et le travail réel. En réalité, on s'aperçoit que tous les gens qui travaillent ne respectent pas ces procédures, ils font ce qu'on appelle du travail effectif. Cet écart est irréductible parce que si les gens exécutent strictement les consignes, ça ne marche pas. Il y a quarante ans, on a montré qu'aucun travail sérieux et habile ne saurait respecter les règles données, à tel point que si les gens font l'effort de respecter rigoureusement les règles, c'est la grève du zèle. Cela correspond à l'arrêt de la production ou à des accidents. Travailler, c'est combler l'écart entre ce qui est prescrit grâce aux efforts pour atteindre les objectifs fixés. Le travail est ce qu'il faut ajouter aux prescriptions pour que ça marche. » Ainsi, le travail nécessite intrinsèquement de ne pas faire ce qui est prescrit, condition du bon fonctionnement de l'activité.

Daniellou (2010) souligne que « le problème, c'est que si elle ou il ne faisait que ce qu'on lui a dit de faire, aucune production ne sortirait jamais » (p-28). Il nous explique que le travail inclut une part de subjectivité afin de s'adapter aux aléas des situations effectives, et que chacun met à ce service ses propres ressources, aussi bien physiques qu'intellectuelles. Nombre de chercheurs ont prouvé ce constat par des études empiriques dans des environnements très différents : à l'époque industriel, aujourd'hui serviciel.

Caron et Al. (2011) nous montrent que les centres d'appels actuels, en plus d'induire un travail pénible car répétitif et divisé horizontalement, sont un terrain propice aux écarts records entre le travail prescrit et le travail réel parce que la diversité des donneurs d'ordres couplée aux exigences de rentabilité fait naitre des prescriptions tout simplement inatteignables par les téléopérateurs.

Dans un autre registre, ils donnent à voir une autre variable explicative de cet écart dans une structure en charge du suivi éducatif des mineurs dû à des décisions de justice. Dans cet organisme, le travail des salariés est soumis à des attentes différentes, parfois même divergentes de leurs interlocuteurs puisque le traitement des dossiers par les acteurs fait l'objet d'un temps mensuel fixé par la direction, tandis que les familles nécessitent une attention accrue.

Cela met en lumière le travail empêché, qui correspond à la situation dans laquelle les prescriptions rendent impossible la bonne réalisation du métier. Ces exemples soulignent une possible augmentation de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel dû à une volonté de faire un « bon travail », d'être reconnu pour la qualité de son activité, de participer socialement à la gestion des mineurs en difficultés ou autre valeur d'intérêt public.

Nous pouvons ici faire l'analogie avec la réforme de la Tarification de l'Activité Hospitalière (T2A) de 2007 qui implique, de manière indirecte, un temps définit de soins aux patients. En effet, les ressources des hôpitaux étant aujourd'hui calculées sur la base de l'estimation de leur production, les établissements de santé fixent des limitations de délais pour chaque opération effectuée afin d'en traiter un maximum, et donc de dégager un financement maximal. Cette réforme a fait glisser le management de ces établissements d'une obligation de moyens vers une obligation de résultats (Garrot et Al., 2014). Or, dans le domaine de la santé particulièrement, le travail réel des aides-soignants, infirmiers et médecins est une prise en considération des problèmes psychologiques des patients, une aide à se lever, s'habiller, une réelle implication dans le processus de guérison et de soutien aux malades. Cette réforme, mise en application en 2008, va ainsi à l'encontre des intérêts du personnel soignant, qui se voit arraché le sens qu'il donne à son métier. Cela induit entre autres une souffrance au travail, mais également des risques psycho-sociaux, et parfois même une résistance, comme les manifestations du personnel soignant s'étalant sur toute l'année 2018 dans toute la France nous l'ont montré.

Pour tenter de comprendre les logiques sous-jacentes au travail réel, Reynaud (1988) nous rappelle qu'il existe un clivage historique entre « des règles explicites ou officielles et des règles implicites » (p-5). Les règles officielles (ce que nous rapprochons ici du travail prescrit) sont les plus évidentes car elles font l'objet de procédures, de règlements et de processus définis explicitement par les « autorités responsables » (p-5).

Elles sont facilement accessibles pour tout observateur par recueil de données secondaires. Les secondes elles, sont implicites et requièrent une immersion dans les pratiques effectives de travail, une observation et une analyse de ces données empiriques. Ces deux groupes de règles ont une fonction différente et parfois complémentaire : les règles prescrites fixent les procédures de travail, les responsabilités et font office de règlement tandis que les secondes régissent l'activité réelle, le fonctionnement effectif et « assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation » (p-6). Les unes peuvent être sur certains aspects très proches, voire similaires aux autres, mais peuvent également s'opposer si les intérêts des deux sources sont divergents.

Il est donc important d'une part de les distinguer, et d'autre part de comprendre que les règles formelles peuvent faire l'objet de résistance ou de détournement par les acteurs qui ne reconnaissent pas leur propre intérêt dans la stricte application de ces prescriptions.

Ces divergences d'intérêts s'expliquent par des logiques de fonctionnement et de réflexion différentes, voire opposées : d'une part la logique de coût reposant sur une rentabilité financière, condition de la survie de l'organisation sur un marché (en principe relative aux acteurs de l'autorité), et d'autre part une logique technique reposant sur une dimension qualitative et efficiente, condition de la conservation du sens dans le travail (traditionnellement attachée aux opérationnels). Ce constat soulève une question : Comment peut-on espérer que dirigeants et opérationnels – nous parlerons ici d'opérationnels et non d'exécutants, car aucun travailleur ne fait qu'exécuter, il opère constamment - travaillent dans le même sens si leurs aspirations sont différentes ? Reynaud (1988) rappelle que le freinage est un système de défense de la technique face à la volonté de maitrise de l'incertitude de la direction, qui trouve son intérêt dans l'assurance d'une production rentable et durable. Les deux groupes sont donc sources de régulation, chacune tentant de contrecarrer les tendances de l'autre afin de défendre sa logique. Là où le clivage est plus remarquable, c'est que l'une tente de contrôler et de maîtriser les zones de liberté tandis que l'autre lutte pour sa propre autonomie. Nous parlons donc de régulation de contrôle et de régulation autonome.

B) A quoi tient la difficulté de reconnaissance du travail réel ?

Ce que l'on appelle le travail réel est la rencontre du travail réel et du travail prescrit. En effet, la régulation autonome, exercée par les opérationnels inclut une dimension d'efficacité poursuivie à l'origine par la direction en respectant des contraintes économiques externes. Cela donne naissance au travail réel qui inclut les deux logiques de régulation, et explique le fait que les organisations sont dotées d'une certaine efficacité malgré une divergence d'idéaux.

Nous nous concentrerons ici sur ce qui déborde du travail prescrit et les actions correctrices que les travailleurs mettent en place pour supplanter ses lacunes et rigidités. L'observation d'un écart entre le prescrit et le réel, et notamment de l'engagement physique et intellectuel des travailleurs n'est pas intrinsèquement néfaste, elle le devient lorsque les critères d'évaluation du travail ne reposent que sur des données quantitatives, et que l'organisation occulte cet apport essentiel des travailleurs.
En effet, la performance dans le travail ne se réduit pas à l'atteinte d'objectifs chiffrés, excluant complètement les exigences humaines en termes de réflexion, d'engagement, de contraintes physiques… Le paradoxe réside dans le fait qu'une organisation peut être jugée performante du point de vue économique, alors que les dimensions humaines sont totalement exclues, ironie du

sort lorsqu'il s'avère que ces objectifs ne sont atteints que grâce aux efforts d'investissement desdits humains.
En revanche, une organisation lucide de cet apport peut non seulement donner aux travailleurs le sentiment de faire un travail qualitatif, mais en parallèle leur accorder davantage d'autonomie, synonyme de confiance et de réelle collaboration dans la réalisation du travail (Daniellou, 2010).

Ce fait est d'autant plus difficile à revendiquer pour les salariés qu'ils n'en sont que rarement conscients. En effet, l'investissement physique et cognitif des individus reste masqué par des actions qu'ils considèrent comme normales, mécaniques, et pour lesquelles ils n'intellectualisent pas leur propre investissement. Cette prise de conscience ne peut se faire qu'au prix d'une analyse attentive du travail concret, que l'on appelle la clinique de l'activité (Clot, 2006). C'est par la mise en évidence de la quantité de décisions qu'il doit prendre arbitrairement chaque jour, d'actes annexes aux normes prescrites par sa direction, de son investissement quotidien que le travailleur pourra « souvent découvrir des dimensions de son activité dont il n'avait pas conscience » (Daniellou, 2010, p-32). Gollac et Volkoff (2010) conseillent donc une observation fine de l'activité pour décortiquer ce que l'acteur met en place pour que la situation ne s'enraye pas.

Le manque de reconnaissance est notamment dû à la difficulté que demande une verbalisation de sa propre activité et des savoirs-faire qu'elle requiert. Comment expliquer, sans le montrer, qu'il faille faire ce geste précis de la main pour que la machine ingère la matière première de telle manière à ce que le produit sorte en respectant la norme de calibrage ? Comment expliquer verbalement que le producteur de semoule saura, rien qu'en passant la main dans les grains, s'ils sont conformes aux exigences de production ? Ces dimensions relèvent du savoir-faire, de l'habitude, de l'expertise du métier, non de règles prescrites exécutées à la lettre. C'est la raison pour laquelle les travailleurs, à l'inverse de ce que les géants du commerce tel qu'Amazon tente d'inculquer, ne sont pas facilement interchangeables, remplaçables ou substituables. Ainsi, quand bien même une formation serait dispensée par le personnel sortant, seule la pratique régulière de l'activité avec les professionnels permettrait aux nouveaux entrants dans l'organisation d'acquérir ces savoirs propres au métier.

Cette réflexion constitue la base de l'ergonomie de l'activité, qui « s'oppose donc à une certaine manière d'organiser le travail quand elle observe que l'exécution stricte des standards n'est pas efficace » (Hubault et Al., 2013, p-90). En effet, la prescription de processus de travail définis constitue pour les ergonomistes un obstacle à la réalisation de l'activité, notamment en termes de résultats quantitatifs attendus par les prescripteurs. Hubault et Al. (2013) nous expliquent que l'activité de travail absorbe l'écart entre prescriptions et réalité, ce qui induit qu'elle est d'une part conditionnée par les prescriptions, mais qu'elle fournit un effort de réorganisation, de manipulation et d'optimisation de ces prescriptions pour les adapter au terrain. Autrement dit, seuls les opérationnels sont aptes à produire des réponses efficaces aux situations inopinées

et multiples de travail. Non seulement les prescriptions ne sont pas applicables strictement aux réalités de l'activité, mais elles sont lacunaires, ce qui oblige les opérationnels à faire preuve de de créativité et d'habilité pour les manipuler et les compléter. Ils schématisent ce processus en indiquant tout d'abord un travail organisé par la direction / les ingénieurs, faisant l'objet d'une émission de prescriptions diverses imposées aux opérateurs, qui produiront des réponses opérationnelles aux situations de travail, amorçant par là une réorganisation des procédures initiales.

Il existe dans cette perspective un mouvement de détaylorisation impulsé par certaines directions dont Alter (1993) nous livre une analyse pertinente : elle correspond à une redistribution informelle du pouvoir vers les opérateurs, à une plus grande autonomie dans la définition a posteriori des procédés et actions à réaliser face à une situation de travail inopinée. Il souligne, comme Hubault et Al. (2013), que c'est lors de la rencontre débattue collectivement entre les prescriptions et les décisions opérationnelles des travailleurs que peut effectivement s'opérer une définition nouvelle des normes de l'activité.

La remise en question du modèle taylorien ultra-millimétré tiendrait au besoin de flexibilité et de réactivité des organisations pour rester compétitives (Gollac et Al., 1996). Dans cette optique, l'autonomie octroyée est source d'innovation dans la manière de créer de nouvelles combinaisons des facteurs de production, elle naît dans les situations de travail inattendues pour lesquelles les solutions prescrites n'existent pas (Alter, 1993). Les professionnels qui bénéficient de ce type de modèle se trouvent entre les deux forces organisationnelles : la conception et l'exécution.

Cela dit, il est impossible pour les opérateurs de faire ce travail de réorganisation s'ils ne disposent pas d'un minimum d'autonomie dans leur activité, d'une capacité à investir leur subjectivité, ils sont tenus d'évoluer dans un « cadre dont la plasticité doit permettre à la fois déformation et reformation » (Hubault et Al., 2013, p-93). Par ailleurs, pour que les prescriptions initiales soient en constante évolution, il est nécessaire de procéder à un échange collectif sur les lacunes et incompatibilités des règles formelles, et sur les solutions opérationnelles trouvées. Gollac (2005) met l'accent sur la temporalité de ce processus : il est nécessaire de prévoir des temps de discussion, de préparation et de réflexion sur son travail pour y parvenir. C'est la raison pour laquelle le travail dans l'urgence constante n'a non seulement pas la possibilité d'évoluer, mais peut devenir rapidement inefficace. Ces mécanismes organisationnels sont nécessaires, mais non suffisants pour que la dimension humaine soit réintégrée au management, mais également pour que le sentiment d'appartenance, la reconnaissance professionnelle et le sentiment de faire le travail « comme il doit être fait » participent à la protection de la santé des travailleurs.

Or, nous observons un phénomène grandissant de restructuration des organisations couplé à une intensification du travail en général mène à se poser la question de la capacité de résistance des salariés (Daniellou, 2010). En effet, les statisticiens autant que les gestionnaires, les sociologues du travail et les ergologues soulignent l'évolution alarmante des conditions de travail en France : l'intensification du travail dût au cumul des contraintes, l'augmentation de la pénibilité et de la charge mentale (Coutrot et Al., 2004).

II. Quelles mutations dans le monde du travail ?

A) Evolutions des conditions de travail

Lorsque nous parlons ici d'intensification du travail, nous abordons d'une part le sujet du contrôle hiérarchique du travail (par un manager, un contremaitre ou un ordinateur) et des cadences et de la fixation d'objectifs quantitatifs aveugles des réalités du travail (Gollac, 2005). Ainsi, l'intensification correspond à une multitude de tâches supplémentaires, pour le même temps de réalisation, avec des objectifs quantitatifs à respecter, quittes à ce que la qualité en soit altérée (Daniellou, 2010, p.42). Il est important à ce stade de mettre en lumière le lien entre rythme de travail et objectifs quantitatifs : l'un ne va pas sans l'autre. En effet, la fixation d'effectifs par les directions induit mécaniquement une augmentation du rythme de travail si ces objectifs sont au-delà de ce qui était auparavant produit.

Ainsi, un ouvrier de production de pièces automobiles sortant cent pièces par jour selon son propre rythme de travail, devra accélérer la cadence de son activité s'il veut atteindre un objectif de cent quinze pièces par jour. Cela ne signifie pas que la fixation d'objectifs va toujours de pair avec l'augmentation du rythme de travail, mais qu'il peut y être associé si les objectifs sont élevés, et qu'il représente à lui seul une charge mentale supplémentaire. Autrement dit, la dimension humaine étant indéniable dans l'exercice du travail, il est important de souligner que le fait même de savoir qu'un objectif précis doit « au moins » être atteint dans la journée, augmente la pression ressentie.

Par ailleurs, l'ouvrier qui sortait auparavant cent pièces/ journée, ne constituait ce chiffre que par une moyenne, parce que certains jours la chaleur était plus importante, donc il produisait moins, d'autres jour il était plus efficace grâce à une revigorante nuit de sommeil. Un chiffre journalier précis est d'autant plus difficile à tenir qu'il ne prend pas en compte les variables émotionnelles, physiques, psychologiques des individus qui le subissent. Ainsi, en France, les contraintes de rythme sont associées à une dégradation globale des conditions de travail. Gollac (2005), nous explique que « la dépendance du rythme de travail aux collègues, d'une part, et à la surveillance au moins quotidienne de la hiérarchie, d'autre part, modes de coordination traditionnels, mais nullement en déclin, sont associés à une dégradation de la plupart des conditions de travail » (p-205).

Ce constat fait en France est extensible à l'ensemble du territoire européen, dans des proportions et des temporalités différentes. En effet, dans toute l'Europe le travail s'intensifie, les rythmes sont de plus en plus difficiles à tenir et les salariés ressentent davantage de pénibilité au travail. Cependant la France se démarque par une intensification plus tardive d'une part, et plus rapide d'autre part (Gollac et Al., 1996) : « Elle est survenue à partir du milieu des années 80, moment où elle a été rendue possible à la fois par la persistance d'un niveau de chômage élevé,

accroissant la concurrence entre salariés, et par la démobilisation politique et syndicale. Ce contexte en a probablement aggravé les effets. La faiblesse des syndicats et la capacité d'expression limitée des salariés ne les empêchent pas seulement de s'opposer à l'allégement des effectifs et à l'alourdissement des cadences (alourdissement d'autant plus marqué que la définition des sureffectifs, sur la base de ratios grossiers, crée inévitablement des sous-effectifs localisés). Elles conduisent aussi à aggraver involontairement les conditions de travail, à la suite de changements organisationnels conduits en toute méconnaissance des réalités du travail » (Gollac et Al, 1996, p-56).

L'augmentation des contraintes industrielles et marchandes dans le travail est effectivement plus récente en France, mais pas nouvelle puisque ce phénomène était déjà dépeint par les différentes enquêtes statistiques à la fin du 20ème siècle. Ainsi, selon l'étude de la DARES de 1994 décrite et analysée par Gollac et Volkoff, en 1984, 19% des salariés avaient des contraintes et normes de délais à tenir, contre 44% en 1993. Pour ce qui est des contrôles hiérarchiques permanents, ce chiffre est passé de 17 à 24% sur la même période.

Les exigences de qualité couplées aux objectifs quantitatifs contribuent à détériorer les conditions d'exercice des salariés, et sont de plus en plus fréquentes (Gollac et Al., 1996). Par ailleurs, ces deux types d'exigences constituent de nouvelles prescriptions du travail, et régissent en partie les rapports entre les opérationnels et la direction. Elles induisent en effet à la fois l'augmentation des cadences et une attention décuplée à la qualité de la production, des procédures et des méthodes de travail. Cela est d'autant plus délicat que ce qui est considéré comme qualitatif dans le milieu industriel et serviciel est ce qui correspond à la norme établie, et non à la satisfaction, l'éthique ou le respect du savoir-faire. Ainsi, les produits ou services doivent, pour être conformes à la norme de qualité en vigueur, correspondre étape par étape à un processus détaillé par la norme. Par exemple, la norme qualité ISO 9000 régit les modes de management dans les entreprises. D'après l'Organisation Internationale de Normalisation, cette norme sur le management de la qualité « repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue ». Au-delà du fait que ce qui peut être considéré comme un « bon » management est intimement dépendant de la structure, taille, production et forme de propriété de l'entreprise et ne peut donc en aucun cas être universel, cette norme inflige aux salariés le respect rigoureux de processus au nom de la qualité, en leur anéantissant paradoxalement tout espoir de mettre leur savoir-faire en œuvre pour produire un travail qu'ils considèrent être « de qualité ».

En outre, les études statistiques soulèvent une problématique étonnante : l'autonomie des salariés progresse tandis que la prescription du travail augmente. En effet, nous observons à la fois « une moindre application des consignes, une plus grande initiative en cas d'incident, un choix plus fréquent des moyens pour atteindre l'objectif fixé » et un encadrement plus important des modes opératoires (Gollac et Al., 1996, p.62). Cette bizarrerie réside dans la définition de

l'autonomie elle-même. En effet, G. De Terssac invite dans son article "Autonomie et travail" (2012), à porter une vigilance toute particulière aux glissements sémantiques du terme « autonomie » afin éviter l'amalgame avec la notion de marges de manœuvre autorisées dont bénéficient certains salariés, il parle ainsi de "vraie" et de "fausse" autonomie (p.53).
Le fait qu'une direction autorise les acteurs à choisir une modalité de réponse à une situation ne constitue pas une autonomie dans le travail, qui correspond en réalité à la possibilité pour les individus de n'être gouvernés que par leurs propres lois, et donc dans le cadre du travail à être entièrement maîtres de leur activité. Dans ce premier cas, nous parlons d'autonomie contrôlée ou organisée, mais il semble alors plus juste de parler de discrétion dans la mesure où le choix entre les différentes solutions est laissé à la discrétion de l'individu.

Ainsi, il parait essentiel de différencier ces deux notions à travers trois nuances majeures :

- La discrétion correspond à des comportements attendus par la hiérarchie, l'autonomie est exercée directement par les groupes de travail ;
- La discrétion répond aux besoins de fonctionnement du système de production, l'autonomie vise à affirmer l'indépendance des salariés, voire leur influence sur les normes de travail ;
- La discrétion est accordée par la direction, l'autonomie est apprise et conquise par les opérationnels.

Nous distinguons alors l'autonomie, capacité à produire ses règles de travail et à modifier ses normes, de la conformité aux prescriptions hiérarchiques. Ces dernières, bien qu'implicites, sont en effet dictées par la direction, donc étrangères au concept de résistance. L'autonomie conquise, en revanche, englobe l'ensemble des pratiques de résistance et de transgression adoptées par la recherche de liberté dans le travail, visant à s'affranchir des règles informelles impersonnelles, lacunaires ou inadaptées aux réalités du terrain fixées par la hiérarchie (De Terssac, 2012).

B) Une mécanique coûteuse

L'imposition de rythmes de travail induisant une pression temporelle accrue pour les salariés, elle compromet grandement leurs opportunités de construire un projet professionnel à long terme. En effet, l'accession à nouveau poste est conditionnée par les latitudes temporelles dont ils disposent actuellement : l'investissement intellectuel et cognitif que nécessite une formation, le temps requis par la préparation d'un changement, pour en comprendre les différentes issues,

en définir l'objectif et les chemins pour y parvenir, en comprendre les enjeux, assimiler les consolider les nouvelles notions…
Pour Gollac et Volkoff (1996, p.64), « l'absence de garantie sur ces souplesses temporelles ne peut qu'engendrer chez les salariés une attitude d'extrême prudence à l'égard des changements projetés. L'impératif de flexibilité, auquel l'intensification du travail est pour partie censée répondre, débouche ainsi sur des rigidités nouvelles. La mobilité interne à l'entreprise tend à se bloquer, ce qui accroît la tendance à recourir à des départs et à de nouvelles embauches, et à pratiquer une gestion de la main-d'œuvre fondée sur la maximisation de sa productivité instantanée.
Comment faire réaliser de façon plus autonome un travail beaucoup plus contraint ? La crainte du chômage est évidemment décisive. Elle serait cependant inefficace sans l'existence de techniques dont l'efficacité est à la fois économique et symbolique : en proposant une mesure du travail fait, elles rendent réaliste la menace du chômage ; elles renforcent la légitimité des exigences de l'entreprise » (Gollac et Al., 1996, p.64).

Ce constat révèle quatre éléments pertinents : premièrement, il soulève l'accroissement de contraintes temporelles et cognitives dans le travail du 20ème siècle, deuxièmement, il identifie une situation où seul l'objectif à court terme est atteint tandis que l'objectif à long terme est non seulement délaissé, mais induit une contreproductivité.
Autrement dit, l'intensification du travail imposée pour répondre aux objectifs de production, à travers notamment la suppression des fonctions et espaces non directement productifs (Davezies, 2005) induit à long terme l'impossibilité pour les salariés d'évoluer, ce qui nuit à la croissance de l'entreprise d'une part parce que l'apport de nouvelles compétences ne peut plus se faire que par recrutement externe, et d'autre part parce que la connaissance du contexte organisationnel détenue par les anciens salariés n'est ni mise en valeur ni cultivée. Troisièmement, il souligne une question primordiale dans le travail d'aujourd'hui : comment peut-on espérer insuffler une dynamique nécessitant une autonomie tout en amplifiant et en décuplant les coercitions ?
Enfin, il met en lumière une légitimé nouvelle acquise par les entreprises du fait d'une crise économique rendant le nuage du chômage plus noir et menaçant. En effet, les contrôles chiffrés des objectifs crédibilisent et justifient la menace du chômage pour cause d'inaptitude, de lacunes importantes ou encore de non-satisfaction aux exigences du poste, constituant alors une cause réelle et sérieuse de licenciement.

La fixation d'objectifs chiffrés dont nous sommes aujourd'hui spectateurs et victimes s'explique par le constat que fait Clot en 2006 : « la course à la performance est devenue une école du relativisme dans le champ des valeurs, et les actes professionnels sont toujours plus saturés d'intentions stratégiques » (p-166). En effet, de nombreuses organisations adoptent aujourd'hui un management normatif très poussé, tant sur les résultats chiffrés que sur les moyens et outils pour y parvenir. La course concurrentielle fait des comités de direction des

sommets de réflexion sur les méthodes novatrices d'intensification du travail, de suppression des temps non directement productifs et d'exploitation optimale des ressources, dont ce que l'on appelle communément les « ressources humaines ». Or, le travail réel est imprégné d'autres considérations : la volonté d'effectuer un travail de qualité, de conserver de bonnes relations professionnelles, de se reconnaitre dans son travail, de construire un projet professionnel à long terme, d'acquérir de nouvelles connaissances… (Caron et Al., 2011).

A la vue de ces constats, nous supposons que les salariés réagissent de manière variée à la coercition des prescriptions. Nul ne reste de marbre face à une situation déplaisante, il est universel de tenter par tous les moyens d'échapper à ce type de circonstances.
La prescription abusive contribue ainsi à creuser un peu plus le fossé déjà existant entre le prescrit et le réel. Pour les organisations, ce constat conduit d'une part à la défection d'aptitudes et de savoir-faire, et d'autre part à l'augmentation du taux d'absentéisme, du turnover, d'une plus grande difficulté pour recruter, d'un manque à gagner, et à l'émergence d'une nouvelle capacité de résistance (Daniellou, 2010).

III. Quels sont les leviers d'action des travailleurs ?

A) La typologie d'Hirschman (1970)

Nous avons à présent fait la démonstration de l'écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel, nous avons arpenté les différentes théories mettant en défaut les prescriptions inadaptables au terrain et avons mis en lumière les efforts cognitifs et physiques des opérateurs pour y faire face. Dans un contexte de prescription très poussée, de dégradation des conditions de travail et de fixation d'objectifs chiffrés, il semble aussi intéressant de découvrir les modalités par lesquelles les salariés exercent leur capacité de réponse. Autrement dit, les salariés ne sont pas nécessairement des victimes passives des mutations organisationnelles actuelles, ils disposent d'une réelle capacité de mobilisation, de contestation, de résistance et de moultes autres formes de réponse.

En effet, selon la typologie d'Hirschman de 1970, complétée par Bajoit (1988), les individus disposent de trois options lorsqu'ils sont mécontents d'une situation, transposables dans le milieu professionnel : ils peuvent décider de sortir de l'organisation (*exit*), de prendre la parole *(voice)* ou de rester fidèles à l'organisation *(loyalty)*. Enfin, une dernière manière d'agir a récemment été ajoutée à cette typologie : *apathy*. Cette dernière signifie que l'individu continue à subir cette situation déplaisante tout en s'éloignant des intérêts, logiques et valeurs du système dans lequel il évolue. Cela provoque donc une apathie progressive (Voir schéma 1).

La notion « *exit* », aussi appelée « défection », correspond donc à la sortie de l'individu du système et de son autorité, il n'adhère plus aux valeurs et quitte l'organisation. « *Loyalty* », elle, correspond à la loyauté inébranlable de l'individu qui, même s'il ne se reconnait plus dans le système, y restera fidèle tant dans ses actes que dans ses idées. « *Apathy* » implique une loyauté de l'individu dans ses actes, qu'il s'efforce de maintenir conformes, tout en étant en désaccord avec le système dans lequel il évolue. Cet état créé une apathie puisque l'individu ne peut plus s'épanouir dans ce système, mais se force à y rester par contrainte. Ces trois dernières notions étant très explicites, nous analyserons plus en détail ce qu'induit la notion « *Voice* », correspondant à la protestation, thème qui nous intéresse ici.

En effet, cette dernière correspond à la situation dans laquelle « l'individu reste, mais cherche à réduire ou à supprimer son mécontentement en essayant de changer le système d'interaction de l'intérieur. Il continue de coopérer, mais il entre en conflit plus ou moins ouvert, pour rétablir sa balance gains/ coûts » (Bajoit, 1988, p.328). Nous nous intéresserons à cette notion de « plus ou moins ouvert » qui nous semble important d'approfondir, il est vrai qu'elle inclut à la fois les actions de résistance, douces et portant sur les résultats attendus, et la transgression, forte et portant sur les méthodes de travail. Par ailleurs, la transgression induit une notion de discrétion, il s'agit de non-obéissance aux règles formelles de manière cachée.

En sociologie du travail, l'idée de résistance réside dans la capacité des travailleurs à maintenir leur zone d'autonomie grâce à leurs compétences, leurs connaissances, leurs savoir-faire et leur logique malgré les contraintes de rationalisation et de contrôle imposées par les directions. C'est par la défense de ces zones d'autonomie que les opérationnels parviennent à se protéger de la domination et à lutter contre le contrôle absolu qui, en plus d'abroger les libertés individuelles des salariés, est contre-productif pour l'organisation. Ainsi, ils peuvent exercer un freinage de leur activité, c'est-à-dire décider de bloquer ou de ralentir délibérément le rythme de travail qui leur est imposé. Le freinage correspond effectivement à une forme de résistance dont les travailleurs usent afin de lutter contre la rationalisation et l'intensification du travail actuels (De Terssac, 2012).

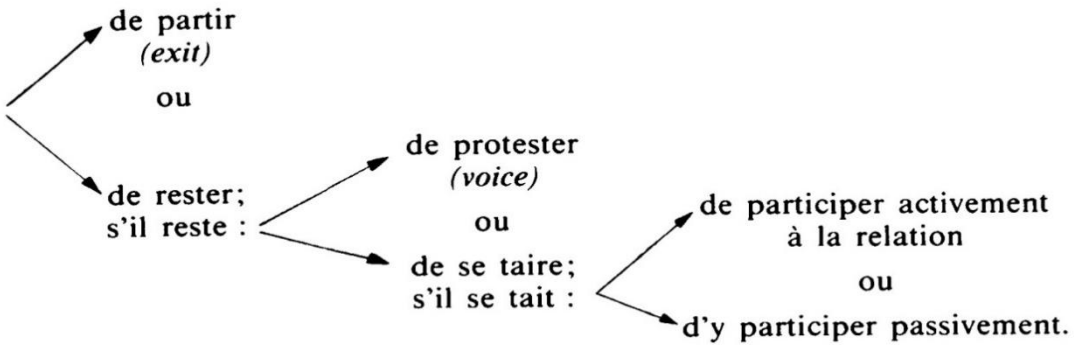


Schéma 1. Bajoit, 1988 (p-236)

Il est important de relever que cette forme de résistance éveillée et muette est remarquable aussi bien dans les collectifs organisés du type syndicats de salariés que chez les opérationnels non organisés collectivement. L'un comme l'autre tente par ce biais d'influencer les prescriptions du travail auxquelles ils sont soumis et d'astreindre la direction à les considérer dans la constitution et l'évolution des normes de l'activité (salaire, temps de travail, rythme, compétences reconnues…etc.). Le freinage, pratiqué dans certaines usines de façon systématique lorsque le rythme de travail est perçu comme étant trop intense par les opérationnels, est parfois considéré comme un substitut à la grève (De Terssac, 2012).

La transgression, elle, est analysée par Babeau et Chanlat (2008) qui la définissent comme un phénomène de déformation de la tâche prescrite en tâche réelle. La transgression reste tout de même peu étudiée en sciences gestionnaires, terme souvent péjoratif, est se définie par le non-respect délibéré des règles prescrites. La sociologie du travail reste divisée sur ce thème puisque certains considèrent ce non-respect comme impossible car anéanti par l'aliénation du travail tandis que d'autres le voient comme un attribut humain inaliénable (De Terssac, 2012).

Il apparait pourtant que les actions dérogeantes sont abordées sous des termes plus flatteurs en sociologie du travail comme dans les sciences gestionnaires, et fait l'objet d'une analyse bien différente qu'il est intéressant d'explorer. En effet, les sciences gestionnaires abordent l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) comme une explication des phénomènes de pouvoir et des enjeux sous-tendus dans et par les organisations. Ainsi, ils appréhendent les actes de résistance comme l'élaboration par les travailleurs de stratégies diverses, dans l'optique de défendre leurs zones de liberté.

Le principe élémentaire de cette approche est que l'organisation est un terrain de négociation récurrente entre les acteurs, dont la configuration permet une structuration de l'activité de production, mais également des rapports entre les agents qui la composent. Ainsi, l'organisation va dans le même temps exercer trois forces : elle réduit, structure et autorise les agents à disposer d'une liberté dans un contexte délimité. Il s'avère paradoxalement que les acteurs ne trouvent une liberté satisfaisante que dans "l'imprécision des comportements attendus qui engendre l'incertitude" (Babeau et Al., 2008).
En effet, la réelle liberté dont les acteurs jouissent est permise par l'incarnation de son contraire : la règle formelle. Cette dernière est une source de pouvoir et d'agrandissement des zones d'autonomie parce qu'elle est mère de l'incertitude, qu'elle est pourtant réputée éradiquer. La multiplication des prescriptions va ainsi permettre aux acteurs d'élaborer une stratégie individuelle ou collective en jouant avec les imperfections, les lacunes et les failles des règles.

Ces stratégies deviennent le mode de gouvernance réel des organisations en délimitant les règles du jeu implicites qui régissent les rapports entre les individus, c'est par là que passe leur description d'un système organisationnel sous-tendu par des stratégies permanentes, des logiques récurrentes, et non d'une déviance passagère et pathologique. Babeau et Al. (2008) montrent que les comportements considérés comme irréguliers sont en réalité des phénomènes logiques et permanents qu'il n'est pas nécessaire de condamner parce qu'ils participent à la formation du fonctionnement interne des organisations.

Reynaud (1988), lui, considère la régulation autonome comme une pression exercée par les travailleurs, en réponse à la régulation de contrôle, qui tentent d'étendre leurs zones de liberté. Ce rapport de force entre les deux types de régulation n'est pas toujours violent, ni synonyme de bouleversement de l'organisation : il s'avère effectivement que la pratique de la transgression par les exécutants peut être à la fois un moyen de réponse aux contraintes de production irréalistes et un procédé continu de correction des lacunes, des irrégularités et de l'imperfection des règles *top-down* (Babeau et Al., 2008). La rencontre des deux régulations à l'œuvre dans les organisations correspond à la régulation conjointe, qui génère un ensemble de fonctionnements, et assure une continuité dans l'évolution des normes de l'activité. Ainsi, l'exercice d'une résistance au sein de l'organisation n'est plus perçue comme une cible à

condamner mais comme un élément régulateur des organisations, au même titre que les règles émises par les directions.
Les travailleurs sont certes stratèges dans leur volonté d'acquérir davantage d'autonomie et d'échapper au contrôle intégral de leur activité, mais ils le sont également dans une volonté de contrôle, où au moins de participation à l'élaboration du dispositif normatif. Ils ont pour but à travers cette mécanique d'accéder, au mieux, à l'acceptation de leurs règles informelles, et au pire à les protéger du contrôle hiérarchique.

Il est ainsi important de souligner que les actions de type *bottom-up* font partie intégrante des tensions organisationnelles ordinaires, et qu'elles participent à la réconciliation des contradictions qui surgissent, à la fluidification des mœurs et à la réactivité des processus. Ce mécanisme peut prendre deux formes : soit le travail est peu contraint et laisse place à l'autonomie, soit il est soumis à de nombreuses prescriptions et induit peu d'autonomie. Dans le premier cas, le mécanisme de construction collective des normes de l'activité est naturel et rapide par le biais de discussions collectives ou de la reconnaissance d'une large expertise, dans le second cas, il devra passer par des actions de résistance et de transgression. En effet, l'autonomie correspond aux marges de manœuvre dont disposent les salariés dans l'exercice de leur travail, ce qui renvoie à leur possibilité d'intervention (De Terssac, 2012).

B) L'écart à la règle, nouvel eldorado ?

Il est important de comprendre que les règles formelles présentes dans les organisations obéissent à deux principes qui les justifient autant qu'ils donnent à voir leurs faiblesses :

- Celui de l'intemporalité : elles sont faites pour être appliquées et respectées en permanence ;
- Celui de l'universalité : elles sont les mêmes pour tous les individus présents dans l'organisation.

C'est par cette rigidité que son application stricte est non seulement inefficace, mais complètement impossible (Babeau et Al., 2008). L'exécution littérale des prescriptions induirait une perte d'efficience énorme compte tenu de leur manque d'adaptativité : elles ne prennent en compte ni les situations particulières, ni les notions de qualité et de délais, ni les arrangements. « *Voice* » apparait comme un passage essentiel de la coordination et du développement organisationnel lorsque nous comprenons que les acteurs jouent avec la règle, ses lacunes et ses défauts pour rester réactifs, autonomes et propriétaires de leur travail.

Babeau et Al. (2008) mettent en lumière les différentes fonctions que remplissent les actions dérogeantes dans les organisations, en tentant de relégitimer leur exercice trop souvent condamné ou éludé dans les sciences de gestion. Le développement et l'entretien du réseau

informel entre salariés favorisent tout d'abord l'intégration des nouveaux salariés et la cohésion, ce qui induit des facilités de communication et d'action collective. Synonymes d'agrégation et de solidarité, ils sont un outil essentiel de reconnaissance des individus et des sous-groupes qu'ils composent. Par ailleurs, les arrangements, dérogations et transgressions constituent la colonne vertébrale de l'organisation dans la mesure où elles assurent la cohérence entre l'idéologie défendue par la direction et la pratique effective des travailleurs.

Par l'exploitation des creux et la création de nouvelles zones d'autonomie, elles sont le pilier de la crédibilité de la théorie face à la pratique. Une prescription approximative peut ainsi être bénéfique dans la mesure où elle est appropriable par les acteurs, nous remarquons alors que la seule efficacité des injonctions réside dans leur imprécision. Lorsque les acteurs peuvent librement se saisir et jouer avec la règle pour satisfaire leurs intérêts propres, qui ne sont pas purement égoïstes mais qui peuvent relever au contraire d'une logique d'efficacité, la règle est plus à même d'atteindre son objectif, ce qui nous mène à la troisième fonction majeure des actions dérogeantes : la médiation (Babeau et Al., 2008).

La médiation des contradictions organisationnelles passe par une zone d'amortissement qui permet aux acteurs de faire face à des situations imprévues, fruits de facteurs externes, et de poursuivre le processus de production de biens ou de service malgré le grain de sable qui pourrait provoquer un arrêt complet si les prescriptions étaient suivies à la lettre. Par ailleurs, la médiation passe par l'arbitrage des paradoxes présents dans les organisations, tels que l'alliance entre stabilité et flexibilité, l'importance de la formalisation tout en préservant la capacité d'innovation, la nécessité de réduire les coûts de production en augmentant la satisfaction des salariés pour fidéliser, etc. Ainsi, les arrangements entre des objectifs contradictoires sont un mode de gestion organisationnelle permettant de concilier des buts opposés, faisant l'objet de prescriptions contraires avec lesquelles les travailleurs composent.

A la vue de ce constat, il parait primordial de redonner sa légitimité à l'écart à la règle, qui constitue un exercice organisationnel régulateur à part entière. L'exploitation ordinaire requiert des arrangements, des ajustements, des arbitrages et une transmission rapide des informations rendus possibles grâce aux actes dérogeants. La stricte mise en application des prescriptions est d'une part synonyme de frustration pour les travailleurs et constitue d'autre part l'origine d'un mécanisme discordant et sous-optimal (Babeau et Al. 2008). Autrement dit, en conciliant les injonctions contraires, en comblant efficacement les imprécisions des prescriptions, la résistance est un mode judicieux de graissage des rouages organisationnels.
Par ailleurs, c'est une manière pour les travailleurs de souligner à la direction que leur implication ne se résume pas à la simple exécution, qu'ils ne sont pas figurants mais acteurs de l'équilibre et de l'agilité de l'entreprise, c'est l'affirmation de leur capacité d'action et de leur résistance face à l'aliénation.

Cependant, les objectifs de la direction et des salariés ne sont pas nécessairement antinomiques, c'est pourquoi les outils sont tout autres lorsque le savoir-faire des salariés est reconnu par la direction, et que s'ouvrent des espaces de discussion collective propices à l'élaboration commune des normes de l'activité (De Terssac, 2012). Par ce biais, les travailleurs peuvent échanger sur leurs méthodes de fonctionnement face à des situations inopinées, revoir les prescriptions inadaptées avec la direction mais également créer les zones d'autonomie dont ils ont besoin via l'émission de règles sporadiques. Les travailleurs peuvent en ce sens participer à une amélioration incrémentale des normes de l'activité, et à une plus grande agilité organisationnelle, à condition que cette construction commune soit bien réelle, et non uniquement vendue comme tel. Mais est-ce bien suffisant ?

Nous avons dans une première partie expliqué le postulat largement admis que l'écart entre le travail réel et le travail prescrit est inéluctable et que la difficulté pour les travailleurs de le faire reconnaitre est immense.

Nous avons ensuite exploré les évolutions récentes des conditions de travail, d'une prescription qui ne fait qu'augmenter à travers des contraintes industrielles et marchandes, davantage d'objectifs quantitatifs au détriment des intérêts qualitatifs conduisant à un mal-être au travail et une plus grande frustration des salariés.

Enfin, nous avons étudié les différents modes de réaction face à un mécontentement selon Hirschman (1970), et approfondi la notion de résistance et ses différentes matérialisations. Nous avons mis en lumière le paradoxe de ces prescriptions supposées améliorer l'agilité et la compétitivité des entreprises face à un cruel manque d'autonomie dans le travail qui rend ce premier objectif inatteignable en paralysant la réactivité que pourrait apporter l'octroi de marges de manœuvre. Même si les effets de ce type de prescriptions ont été largement étudiés sur la santé physique (TMS) et morale (risques psycho-sociaux), le sujet de la capacité de résistance des salariés face à ce type de prescriptions n'a pas été développé.

Nous savons à présent ce que la littérature gestionnaire et sociologique prescrit à ce sujet, mais nous ignorons encore ce qui est réellement mis en place, c'est-à-dire la manière dont les salariés se défendent effectivement de cette prescription extrême pour répondre aux besoins estimés de production. Notre questionnement se situe dans la réaction des salariés face à l'occultation de leur savoir-faire et de leur intelligence gestionnaire.

Ainsi, dans un contexte de prescription poussée du travail, quelles sont les modalités d'expression, de revendication et de résistance des salariés pour défendre leur autonomie ?

D’après la typologie d’Hirschman que nous souhaitons compléter grâce aux éléments relevés dans notre revue de littérature, nous formulons cinq modalités de réponse comme hypothèses non excluantes que nous confronterons aux résultats de notre étude :

- LOYALTY, le salarié reste loyal à l’organisation, respecte les règles formelles et adhère à ses méthodes ;
- VOICE, il adopte une forme affichée de résistance aux règles formelles pour montrer son mécontentement ;
- EXIT, il décide de quitter l’organisation ;
- APATHY, il devient apathique en restant dans l’organisation, respectant les règles formelles, mais ne croyant plus en leur bienfaits ;
- TRANSGRESSION, il exerce une forme de résistance discrète et muette en transgressant les prescriptions.

2) Méthodologie

I. Analyse qualitative

A) Le terrain

La concurrence effrénée mise en place dans les centres d'appels n'est pas sans induire un management particulier. Toutes les entités sont mises en concurrence les unes avec les autres, les établissements sont comparés à chaque heure de la journée, les résultats affichés dans les couloirs pour « stimuler les troupes ». Des *business challenges* sont sans cesse mis en place pour éviter la routine, portant soit sur le groupe, soit sur l'individu, sur l'efficacité, le nombre de placements ou leur montant… La performance individuelle est suivie sur l'ordinateur par le manager qui surveille les indicateurs en permanence, explicitement ou non.

Daniellou (2010) nous invite à comprendre ce qu'induit ce type de management : « À H., sous-traitant d'opérateurs téléphoniques, une manager a distribué un puzzle représentant un nounours. Chaque fois qu'une opératrice écoutée réalise un sans-faute au cours d'un appel, elle gagne une pièce du puzzle. Le puzzle une fois complet donne droit de remplacer la chef pendant une demi-journée. D'autres « challenges » sont récompensés par une bouteille de champagne, deux entrées à *Disneyland*, un billet de cinéma, une carte à gratter ou une entrée dans une boîte de nuit. Pour les petits challenges, c'est un « *Kinder Surprise* » qui est en jeu. L'infantilisation est omniprésente. Le ou la manager se doit d'éduquer ses ouailles. Entre instituteur sévère et parent bienveillant mais ferme, il ou elle est là pour remettre dans le droit chemin de la norme de l'entreprise. Carotte, bâton, conseils, injonctions, menaces, apaisement, émulation, évaluation, récompense, encouragement, chantage, tout y passe. » (p.54).

Nous avons ainsi pour cette étude de cas choisi comme terrain la société HAYS, cabinet de recrutement d'origine britannique né en 1867 fonctionnant selon la même organisation du travail que celle décrite par Daniellou (2010) précédemment. Au départ opératrice de quais et d'entrepôts à Londres, cette entreprise n'a cessé depuis sa création de se développer à travers des secteurs d'activité variés et est notamment cotée à la Bourse de Londres depuis 1989.

En 2003, un examen approfondi des activités sonne le glas des opérations commerciales et logistiques, considérées comme non stratégiques. HAYS est aujourd'hui axé sur le Recrutement de contrats indéterminés pour ses clients, la communication et l'aide aux décisions RH (*consulting*). Cependant, des activités non principales subsistent telles que le *contracting*, le travail temporaire ou encore l'hébergement de contrats.

Depuis les années 2000, HAYS a entrepris de s'agrandir mondialement en s'implantant dans de nouvelles zones géographiques pour pénétrer de nouveaux marchés, notamment français. En 2011, elle poursuit sa croissance en s'implantant aux Etats-Unis, au Mexique, au Chili et en Malaisie.
Le groupe ouvre son premier bureau français en 2001, à Paris, porté par Tina LING, aujourd'hui Présidente Directrice Générale France & Benelux. La société avoisine maintenant les 600 consultants et managers répartis sur le territoire dans différents bureaux : Paris, Bordeaux, Dijon, Grenoble, Amiens, Lyon, Lille, Aix-en-Provence, Toulouse, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Strasbourg, Tours, Rennes, Rouen, Clermont-Ferrand. La société couvre aujourd'hui 25 spécialisations métiers et secteurs (appelées divisions) : *Sales and Marketing*, Office support, Banque et assurance, *Junior Industrie*, *Senior Industrie*, Audit et expertise comptable, BTP, IT, RH, immobilier, juridique, ADV, santé, mode et luxe...
La politique de formation consiste au développement d'une expertise des consultants sur les différentes divisions. Le but est que chaque consultant connaisse parfaitement son segment de marché, ait un répertoire de contacts clients et une réserve qualitative de candidats à proposer. Tous les consultants en recrutement ont un statut cadre.
En 2019, HAYS est même classée 9ème dans le palmarès des « *Great place to work* ».

Le management chez HAYS se compose d'une part d'objectifs de résultats, sur lesquels sont calculées les parties variables du salaire des consultants, et d'objectifs de moyens, dont les indicateurs sont les KPI (*Key Performance Indicators)*. Les consultants d'un même bureau sont mis en concurrence lors des plages dédiées au développement commercial, et les différents bureaux sont mis en concurrence lors des « *Bud days* » (journées de développement commercial organisées une fois par mois dans tous les cabinets français).

- Les objectifs de résultats reposent sur ce qui est affiché comme la valorisation des performances individuelles et collectives (plans de commissionnements non plafonnés). Le but serait que les salariés soient maîtres de leur rémunération, en touchant pour chaque "*fees*", c'est à dire pour chaque placement ou vente additionnelle de *packs communication*, un pourcentage de la marge brute faite par l'entreprise. Chaque consultant a l'obligation de produire au minimum 5 000€ par mois, volume sur lequel le pourcentage n'est pas appliqué. En effet, c'est seulement au-delà de ce palier que les consultants accroissent leur rémunération en touchant une partie de la marge effectuée. La part que les consultants dégage est croissante avec le montant de la marge. Si l'un des consultant trouve le candidat correspondant au poste de l'un de ses collèges, car les consultants sont titulaires des postes correspondant à leur division, il devra demander un « *lead* », c'est-à-dire formuler la réclamation des 25% à laquelle il peut prétendre grâce à l'aide apportée. Par ailleurs, des *incentives* (challenges commerciaux) sont organisées régulièrement et donne accès à des prix individuels ou collectifs (voyage à Mykonos, tickets de cinéma, champagne, jour de congés...). Lors de ces *incentives*, le manager suit chaque heure les statistiques individuelles des consultants de manière explicite, et leur demande une justification en cas de baisse de régime ;

- Les objectifs de moyen reposent sur le suivi d'indicateurs précis : les *KPI*, observés par le manager de bureau et les directions régionales. Ainsi, chaque action doit être rigoureusement codée dans le logiciel interne par les consultants, qui participent ainsi de fait à leur propre épiement, afin qu'elle soit traçable et comptabilisée dans les indicateurs observés. Appels téléphoniques, rendez-vous clients, enrichissement des données, entretien candidat, appels de développement commercial (*BUDS*), proposition actives (*speculative CV, market CV*) chaque indicateur fait l'objet d'objectifs à atteindre individuellement. Ces objectifs sont analysés chaque semaine lors des « *weekly* » avec le manager, pour lesquelles un document doit être renseigné systématiquement par le consultant (Annexe 1). À noter que la performance *KPI* n'est pas déterminante dans la rémunération des consultants, seule la marge brute fait l'objet d'une valorisation salariale. Les indicateurs ainsi que les salaires des consultants sont consultables par tout autre salarié de la structure exerçant en France. La société revendique un mode de management challengeant et une rémunération indexée sur la performance de chacun, qui se voudrait ainsi plus équitable.

Cette entreprise est un terrain particulièrement intéressant dans l'étude de la réaction des salariés face à la surveillance et au type de management parce qu'elle est fondée sur une évaluation permanente des moyens mis en œuvre et des résultats numériques atteints. En effet, chaque consultant est reçu de manière hebdomadaire par le manager de bureau auquel il rend compte du travail effectué sur la semaine passée, de ses *KPI*, et des actions programmées sur la semaine à venir (meetings clients, entretiens, actions marketing, prospects cibles, appels de développement commercial...).
Se revendiquant anglaise dans l'âme, cette structure est remarquable par la terminologie qu'elle impose aux consultants : on ne dit pas faire de l'argent, on dit « *feeser »* ; on ne dit pas faire du développement commercial, on dit « *buder »* ; on ne dit pas faire des propositions actives, on dit « *specker »* ; on ne dit pas vérifier ses chiffres, ont dit « *checker* ses *KPI » ;* on ne dit pas que les objectifs sont irréalistes, on dit qu'ils sont « *challengeants »*. Si bien que chaque nouvel entrant se voit remettre un dictionnaire reprenant le vocabulaire qu'il devra dorénavant employer.
Autre élément notable de la culture, tous les salariés se tutoient, non par commodité mais par obligation, cela donne une image d'entreprise jeune et dynamique. Les consultants rencontrant pour la première fois le directeur régional devront ainsi le tutoyer, au même titre qu'ils devront se tutoyer entre eux, même s'ils ne se sont jamais vus.

B) Positionnement ontologique, épistémologique et logique

Notre méthodologie repose sur une logique de découverte puisqu'il s'agit d'une thématique peu traitée dans la littérature gestionnaire. Notre ontologie, de type agnostique, implique que nous ne croyons pas en l'existence d'un réel objectif et véritable descriptible par un observateur. Nous considérons le réel comme relatif à celui qui l'observe, il est composé des réalités sociales contemporaines qui sont, elles, indépendantes de tout fatalisme.

Nous considérons ainsi qu'il y a interdépendance entre l'observateur et l'observé, qui n'existe dans l'œil de l'observateur qu'à travers les réalités de ce dernier. Ainsi, le cadre épistémologique du constructivisme au sens de Guba et Lincoln (qualifié également d'interprétativisme) étant le plus opportun à la compréhension des constructions de sens des individus, nous allons tenter de comprendre les logiques autour des réactions des salariés, c'est à dire les liens entre le management et les modes de réponse dans le ressenti des acteurs.
Nous nous sommes pour ces travaux inspirés des travaux de Sylvain (2008) explicatifs des logiques du constructivisme de Guba et Lincoln dans l'étude des sciences infirmières. Nous ne tenterons pas ici de généraliser nos résultats, d'une part parce que c'est n'est en aucun cas l'objet d'une étude qualitative, par définition non représentative, et d'autre part parce que les processus psychologiques en cause sont propres à chaque individu et dépendants de leur trajectoire individuelles (Bernard et Al., 2013). Avenier (2017) souligne que "la seule forme de généralisation envisagée est la généralisation descriptive consistant à mettre en relation des particularités identifiées dans un certain contexte avec des catégories et des concepts abstraits qui sont susceptibles d'éclairer de multiples situations."

Nous adopterons logiquement une orientation dite herméneutique, qui, dans le cadre du management, consiste à ce que le matériau empirique bâti pour l'étude provienne des interactions que le chercheur entretien avec les acteurs du phénomène étudié (Avenier, 2017). Cela signifie que nous considérons que le chercheur n'éclaire qu'une partie de ce qui peut être observé et que les ancrages théoriques, de même que les choix méthodologiques, ne sont jamais pleinement neutres parce qu'ils subissent la subjectivité du chercheur, non seulement dans la manière dont ils sont employés, mais également dans la décision même de les employer.
Il est d'autre part primordial de contextualiser la recherche qui n'a de validité que dans son cadre : « Les études de cas de nature herméneutique ont pour but de comprendre comment chacun des acteurs impliqués dans une situation organisationnelle la voient, en investiguant la manière dont ils construisent individuellement, et parfois collectivement, un sens à cette situation » (Avenier, 2017). En effet, pour Bernard et Al. (2013) « Il ne s'agit pas d'étudier uniquement un discours mais d'acquérir une connaissance complète des lieux, des symboles, des pratiques, de tous les aspects empiriques du contexte étudié ».

Par ailleurs, bien conscients des causalités entre phénomènes, nous croyons que l'origine exacte d'un phénomène est impossible à déterminer car il existe une multitude de chemins conduisant à la même situation. Cela induit notamment que les outils et raisonnements traditionnellement utilisés dans l'étude des sciences dures ne sont pas applicables à l'étude des comportements sociaux. Ainsi, nous cherchons le sens des phénomènes observés dans l'action elle-même.

Notre méthodologie est basée sur une logique abductive. Nous chercherons à déterminer les logiques les plus probables pour expliquer ce phénomène et ainsi aboutir à une logique probable compte tenu de nos observations. D'après David (1999), l'abduction consiste à « trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. Elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est

vraie. » Dans notre cas, la règle générale correspond à l'exercice de la résistance au travail, grandement démontrée par de nombreux auteurs, et la conséquence est l'inefficacité des règles formelles.

C) Mode de recueil des données

Nous avons pour cette étude choisi de privilégier l'observation non participante comme mode de recueil principal des données primaires. Nous tenterons de déceler, par l'observation des réactions, les modes de réponse que les salariés emploient pour faire face à un management pour le moins coercitif. Nous avons choisi l'observation non participante parce qu'elle permet d'éviter une partie des biais que les entretiens auraient pu soulever. En effet, notre thème d'étude étant délicat car sujet à méfiance, nous aurions pu perdre une dimension primordiale de nos données en interrogeant directement les consultants sur leurs modes de résistance et leurs raisons. Cependant, d'autres méthodes de neutralisation de ces biais auraient pu permettre de mettre en lumière ce que notre mode de reccueil des données occulte, tout en procédant par entretiens qualitatifs.

Le bureau HAYS de Clermont-Ferrand est caractérisé par sa jeunesse puisqu'il a ouvert ses portes le 16 octobre 2017, toute l'ancienne région Auvergne étant auparavant gérée depuis le bureau de Lyon. Cela induit notamment l'idée que les procédures sont fraîchement établies et que la société ne jouit pas de la notoriété parisienne. En effet, le cabinet de Clermont-Ferrand est en petite taille en raison notamment de la faiblesse de l'activité économique dans les départements du Cantal et de la Haute Loire. Arrive ensuite le département de l'Allier qui constitue environs 30% du chiffre d'affaires du bureau et le département du Puy-de-Dôme, constituant la large majorité de l'activité.
Au sein du cabinet, les profils de consultants sont variés, ce qui permet de balayer les différents ressentis, et ainsi donner à voir la diversité des comportements qui se développent, et les différents processus mentaux y étant rattachés. La moyenne d'âge chez HAYS de manière générale est relativement basse, et compte tenu de la jeunesse du cabinet de Clermont-Ferrand, l'ancienneté maximale est d'un an et demi.

Ainsi, nous allons observer la totalité des cinq consultants en recrutement dans le bureau HAYS de Clermont-Ferrand :

1) Un consultant BTP, présent depuis l'ouverture du bureau et ayant notamment participé à sa construction, relais managérial (homme, 26 ans)
2) Une consultante « Audit et Expertise Comptable », présente depuis l'ouverture du bureau et bénéficiant d'une certaine notoriété dans la région (femme, 28 ans)
3) Une consultante « *Finance junior* », présente depuis 6 mois et ayant récemment changé de division (femme, 24 ans)
4) Un stagiaire « *Sales and Marketing* », présent depuis 2 mois et en construction de la division (homme, 23 ans)

5) Une consultante « *Junior Industry* », présente depuis 8 mois et agissant sur la dimension travail temporaire (femme, 28 ans)

Nous mettrons ainsi en perspective les caractéristiques d'ancienneté, de parcours de formation et de genre afin de soulever la diversité des modes d'expression et des écarts aux règles formelles.

Nous analyserons les données recueillies grâce à la typologie d'Hirschman (1970) qui nous permettra de catégoriser nos observations, et donc de les rendre plus intelligibles. Nous avons décidé de la compléter d'une nouvelle modalité : *Transgression*. En effet, cette dernière nous permet d'éclairer une dimension importante de la résistance : les actes transgressifs individuels et officieux. Ce sont les pratiques dissimulées qui enfreignent les règles formelles. Nous classerons ainsi les résultats de nos observations selon leurs modalités d'expression : *Loyalty*, *Voice*, *Exit*, *Apathy* ou *Transgression*.

Type de réaction	LOYALTY	VOICE	APATHY	EXIT	Transgression
Comportement associé	Loyal Respectueux des consignes	Ouvertement résistant	Apathique Isolé	En départ Cherchant un moyen de partir	Transgressif de manière dissimulée

II. Analyse quantitative

A) Présentation des données

Nous tenterons par ces données quantitatives de souligner l'ampleur du phénomène de management par les chiffres afin de replacer notre étude dans un cadre plus global de tendance générale. En effet, ce type de management, et les conséquences sur la résistance au travail sont partagés par de nombreux salariés. Afin d'approcher statistiquement ce qu'est le management par les chiffres, nous avons choisi de traiter les données issues des enquêtes "Conditions de travail" de la DARES, enquêtes réalisées tous les sept ans sur les actifs occupés français. Ces études permettent par ailleurs de souligner l'évolution temporelle des indicateurs.

Cette 6ème édition de l'enquête Conditions de travail a été réalisée auprès d'un échantillon de 34 000 actifs occupés français (dont les DOM) interrogés d'octobre 2012 à février 2013. L'édition 2013 de l'enquête Conditions de travail menée par la DARES a été réalisée en « face à face » et constitue la seule enquête sur les conditions de travail de cette ampleur et portant sur l'ensemble des actifs occupés.
Elle permet des analyses fines par catégorie socioprofessionnelle et secteur d'activité. La reconduction tous les sept ans depuis 1978 permet par ailleurs de disposer de la profondeur temporelle nécessaire pour apprécier les évolutions récentes.
Pour cette édition, le questionnaire a été enrichi afin d'aborder de nouvelles thématiques telles que l'exposition aux risques psychosociaux via le remplissage d'un auto-questionnaire abordant les relations sociales, les satisfactions personnelles et les difficultés au travail et dans la vie privée.
Par ailleurs, le nombre d'interrogés, c'est à dire la taille de l'échantillon, est passé de 18 000 en 2005 à 34 000 actifs occupés en 2013.
Nous avons choisi cette édition parce qu'il s'agit de la plus récente entièrement traitée, ce qui permet d'une part de traiter des statistiques « à jour » et d'autre part d'apprécier les évolutions temporelles, il est cependant important de noter qu'au sein de l'échantillon il y a une surreprésentation (6 700 individus) de fonctionnaires.
Cette étude a couvert les quatre départements d'Outremer et comporte une autre innovation : le volet employeurs, faisant l'objet d'un questionnaire différent. En effet, les responsables de structures furent également interrogés sur leurs méthodes managériales en matière de conditions, d'organisation du travail et de prévention des risques psycho-sociaux. Ce questionnaire fit l'objet de 14 200 réponses supplémentaires aux 34 000 des actifs occupés. Cependant, nous n'exploiterons pas ces résultats qui portent davantage sur les risques psycho-sociaux purs (risque de se retrouver au chômage, charge de travail, horaires, tensions avec le public...) que sur l'autonomie et les marges de manœuvre dont disposent les salariés.

Les résultats de l'enquête "actifs occupés" se décomposent en sept parties elles-mêmes composées de sous parties : l'activité professionnelle, l'organisation du temps de travail, les contraintes physiques, l'organisation du travail, la santé, le parcours familial et professionnel et un auto-questionnaire.

Nous avons pour cette étude choisi les données issues de la section "Organisation du travail", sous-partie "autonomie, marge de manœuvre". En effet, les indicateurs mis en exergue sont ceux nous permettant d'apprécier la part des salariés soumis au type de management qui nous intéresse ici.

Tableau 3 - Proportion de cadres qui déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par des contrôles hiérarchiques, contrôle ou suivi informatisé (en %)

année	Effectifs (milliers)	Proportion de cadres qui déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par	
		Un contrôle hiérarchique permanent	Un contrôle ou un service informatisé
1984	986	7,1 (17,4)	-
1991	1231	10,0 (22,9)	-
1998	1464	12,9 (29,1)	-
2005	1958	17,1 (29,7)	29,2 (24,7)
2013	2564	21,6 (31,5)	41,0 (35,6)

Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.
Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.
Note : entre parenthèses données ensemble des salariés.

En effet, le tableau 3 permet de mettre en lumière une caractéristique essentielle du management par les chiffres : le rythme de travail imposé par des contrôles hiérarchiques ou suivi informatisé. Nous nous intéressons notamment à l'évolution temporelle de la proportion de cadres ayant affaire à ce type de contraintes (1984-2013). Le suivi informatique n'ayant été implanté au sein des entreprises qu'après 1998, nous ne pouvons apprécier son évolution que sur une période plus courte (2005-2013). Ainsi, entre 1984 et 2013, la proportion de cadres qui déclarent que leur rythme de travail est imposé par un contrôle hiérarchique a été multiplié par 3. Entre 2005 et 2013, la proportion de cadres déclarant que leur rythme de travail est imposé par un suivi informatisé est passé de 29,2% à 41%, soit une augmentation de 11,8 points en seulement 8 ans.

Tableau 2.1 • **Les indications données par les supérieurs hiérarchiques en 1991, 1998, 2005 et 2013**

En %

Sexe		Effectifs (en milliers)	Proportion de salariés auxquels leurs supérieurs hiérarchiques	
			Disent comment faire le travail	Indiquent seulement l'objectif
Femmes	1991	8 396	18,9	81,1
	1998	9 036	14,4	85,6
	2005	10 530	19,2	80,8
	2013	11 364	20,0	80,0
Hommes	1991	10 406	17,2	82,8
	1998	10 481	14,1	85,9
	2005	11 720	17,6	82,4
	2013	11 495	18,7	81,3
Ensemble	1991	**18 801**	**17,9**	**82,1**
	1998	**19 517**	**14,2**	**85,8**
	2005	**22 251**	**18,4**	**81,6**
	2013	**22 859**	**19,3**	**80,7**

Lecture : en 2013, 19,3 % des salariés déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques leur disent comment faire le travail, tandis que pour 80,7 % d'entre eux ils indiquent seulement l'objectif.
Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.
Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Le tableau 2.1, lui, nous permet de soulever une deuxième caractéristique du management : les obligations de moyens et de résultats. En effet, sur une période de 1991 à 2013, la proportion de salariés hommes et femmes confondus soumis à ce type de contraintes a pris 1,4 points : la tendance globale est à l'augmentation des contraintes de moyens et de résultats.

Nous complétons cette brève analyse avec les données plus récentes d'un tableau statistique de l'enquête Conditions de travail de 2016, portant sur l'autonomie et les marges de manœuvre des salariés. Nous remarquons que la proportion de cadres ayant la possibilité de choisir eux même la façon d'atteindre les objectifs qui leur sont fixé (les moyens employés) a diminué de 1,96 points tandis que la proportion de cadres n'appliquant pas toujours les consignes ou n'en recevant pas a augmenté de 2,38 points. Ces deux observations vont dans le même sens : une augmentation des obligations de moyens et, par conséquent peut-être, des phénomènes de résistance et de transgression des consignes.

Tableau 3 : L'autonomie et les marges de manœuvre

En %

	Années	Statut : Cadres
Choisir soi-même la façon d'atteindre les objectifs fixés	1991	91,2
	1998	96,3
	2005	92,9
	2013	90,1
	2016	89,24
Ne pas toujours appliquer les consignes ou ne pas en recevoir	1991	78,9
	1998	81,3
	2005	81,2
	2013	81,4
	2016	81,28

Source : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (1991, 1998, 2005, 2013, 2016).
Champ : salariés de France métropolitaine.

B) Construction et limites

Il est à noter tout d'abord que cette édition, bien que plus complète parce qu'elle interroge le volet employeurs, contient une limite dans la construction des questionnaires. En effet, le questionnaire « actifs occupés » traite des problématiques que le questionnaire employeurs ne traite pas, ce qui empêche la comparaison des deux catégories de répondants. Par exemple, la fixation d'objectifs chiffrés et les processus à appliquer pour y parvenir n'est pas une thématique abordée dans le volet employeur alors qu'elle est traitée dans le questionnaire « actifs occupés ».

Par ailleurs, la construction des données présente certaines limites qu'il est important de souligner :

Dans le premier tableau, il n'y a que deux modalités de réponse, ce qui semble restreindre grandement les possibilités d'occurrence. Il existe en effet certains métiers dans lesquels la pression / le contrôle est exercé par les pairs, et non pas le supérieur hiérarchique ou le suivi informatisé. Peut-être aurait-il été intéressant de construire le questionnaire de manière à poser en premier lieu la question du contrôle, pour ensuite, si oui, en demander la cause, et en tirer les catégories de réponse de manière empirique.

Le deuxième tableau est également en proie au manque de modalités puisqu'il n'en existe que deux : les supérieurs hiérarchiques disent comment faire le travail ou ils n'indiquent que l'objectif. Qu'en est-il des salariés qui subissent ces deux dimensions à la fois ?

Enfin, dans le tableau que nous avons présenté reprenant les données de 2016, la construction des données gomme ce qui nous intéresse ici. En effet, deux modalités ont été jumelées en une seule : ne pas toujours appliquer les consignes ou ne pas en recevoir. Or, ces deux aspects sont bien différents : le premier implique un phénomène de transgression tandis que le deuxième implique une absence d'ordre sur ce thème. Il en résulte que nous ne pouvons pas dissocier les résultats correspondants, et donc analyser l'ampleur du phénomène de transgression au travail à travers la non-application des consignes fixées.

3) Données empiriques

Nous avons au cours de notre étude s'étendant sur quatre mois d'observation décelé les comportements émanant du type de prescriptions appliquées au sein du cabinet de recrutement HAYS. Nous avons tout d'abord appris les procédures formelles, les impératifs des consultants, recueilli les éléments de leur formation et de leur parcours professionnel, ainsi que les méthodes de travail qu'ils doivent en principe appliquer.

I. Parcours des consultants

- Le consultant BTP, également relais managérial, est issu d'une école de commerce où il a obtenu son Master en *Business International et Management*. Il a ensuite intégré directement le bureau HAYS de Clermont-Ferrand lors de sa construction puisque son plus proche ami s'avère être le manager du cabinet qui lui a proposé le poste de consultant en recrutement BTP à la fin de ses études. Il recrute aujourd'hui des profils de type chef de chantier, architecte, conducteur de travaux, dessinateur projeteur, chargé d'affaire, les professionnels de la maitrise d'œuvre et de la maitrise d'ouvrage ;

- La consultante Audit et Expertise Comptable a obtenu un BTS Assistant de Gestion et une Licence professionnelle RH dans la même promotion que le manager du bureau. Elle a ensuite intégré un géant du matériel pharmaceutique en tant qu'assistante RH pendant 5 ans avant de se voir offrir quelques mois après l'ouverture du bureau le poste de consultante en recrutement AEC. Fortement sollicitée par les clients, elle recrute aujourd'hui des profils de professionnels exerçant dans les cabinets comptables : expert-comptable, assistant comptable, auditeur, collaborateur comptable, gestionnaire de paie en cabinet comptable ou encore aide comptable ;

- La consultante *Junior Finance* a une formation juridique puisqu'elle a obtenu en 2016 sa Licence de droit Anglo-Américain et en 2018 son Master Carrières Internationales. Elle a débuté sur la division Junior BTP selon la stratégie du cabinet. Après un évident marasme sur cette nouvelle division, le directeur régional a décidé d'ouvrir une nouvelle division : la *Junior Finance*, spécialisée dans le recrutement des profils de type directeur administratif et financier, gestionnaire de paie en entreprise, auditeur social, adjoint gestion et finance, assistant RH, directeur des ressources humaines ;

- La consultante *Junior Industry* a obtenu un DUT en Techniques de Commercialisation, option *Marketing*, puis a intégré un poste de chargé de communication avant de devenir chargé d'affaires *B to B*. Elle décide en 2017 de reprendre ses études pour s'orienter en RH et obtient son Master, ce qui lui permet d'intégrer le cabinet. Elle recrute des profils de type techniciens, chef d'équipe, chef de ligne, responsable de centrale, cadre industriel ;

- Le consultant *Sales and Marketing* est stagiaire. Titulaire d'un BTS Management des unités commerciales, il est en année de césure entre sa première et sa deuxième année

de Master en *Management* à l'Ecole supérieure de commerce de Clermont-Ferrand. Il recrute des profils de type technico-commercial, commercial terrain, responsable commercial ou encore responsable des ventes.

II. Procédures formelles

Chez HAYS, toute tâche à réaliser fait l'objet d'une procédure écrite à suivre, inculquée aux nouveaux salariés à leur arrivée dans le bureau. Il est tout d'abord nécessaire d'apprendre le vocabulaire adéquat, puis de comprendre les procédures à suivre, et enfin d'apprendre à s'en servir. Ainsi, un *pack communication* qu'il ne faut en principe jamais vendre sans la prestation de recherche de candidats, fera l'objet d'un « *challenge* » où il faut en vendre le plus en une journée lorsque les objectifs financiers mensuels ne sont pas atteints. La liste de tâches à effectuer pour chaque récupération de poste fait même l'objet d'un planning très précis qu'il est nécessaire de suivre à la lettre (Annexe 2).
Pour les consultants exerçants sur des divisions dites pénuriques telles que le BTP et l'Audit Expertise Comptable, les « *Buds* » ne sont pas dirigés sur la captation de nouveaux clients mais sur le développement du vivier candidats.

Les consultants partagent un *OpenSpace* où les ordinateurs sont alignés, et disposent de petites salles de réunion pour recevoir les candidats. La plus grande salle de réunion est également le « coin repas » situé à côté de l*'OpenSpace*, ce qui leur permet de répondre au téléphone même lorsqu'ils sont en pause. Les horaires du cabinet étant continues, il faut toujours qu'un consultant soit à proximité pour répondre aux éventuels appels.

Les horaires de travail s'étendent en principe de 9 heures à 18 heures, ils disposent d'1 heure 15 minutes de pause quotidienne pour se restaurer. Dans les faits, il est de coutume de partir au moins une demi-heure après la fermeture du cabinet afin de prouver son investissement et son professionnalisme au manager, fier de dire que « ses consultants ne finissent jamais à l'heure ».

Lorsqu'un consultant est recruté dans un cabinet, le manager lui explique la logique du cercle vertueux du recrutement, présenté comme la preuve que « HAYS n'obéit pas à une culture du *KPI* » (Manager) :

1) Il récupère des postes chez un client, fixe des échéances pour faire un *feedback* sur les *shorts lists* proposées, et demande les dates d'entretien possibles ;

2) Il s'impose des plages de *Sourcing* sur les différents *joboards* : Indeed, Météojob et Centrejob si les profils sont non-cadres, sinon CvAden ;

3) Il contacte les candidats pertinents par téléphone pour un premier contact servant de préqualification où il devra recueillir : les disponibilités, la mobilité géographique, les prétentions salariales, un bref résumé de l'expérience professionnelles et les pistes de recherche d'emploi ;

4) Il fixe des entretiens avec les candidats retenus, en leur expliquant son rôle et en quoi il pourra les accompagner dans la suite de leur recherche, cette étape permet de fidéliser le candidat et de s'assurer qu'il se présentera à l'entretien. Il renseigne son action dans le logiciel en la « codant », indiquant qu'il a appelé le candidat, les informations qu'il a récupérées et qu'il a fixé un entretien ;

5) Il reçoit les candidats dans une des salles prévues à cet effet. Il suit alors un scénario bien précis « pour être sûr de ne rien omettre ». Il commence par présenter HAYS, puis il présente brièvement le cabinet pour finir sur la présentation de sa division. Il demande ensuite au candidat de développer son parcours professionnel en insistant sur les tâches effectuées et les compétences développées. A ce stade, il prévient le candidat qu'il risquera de lui couper la parole pour avoir des informations complémentaires.

   Le consultant passe ensuite à l'explication du poste à pourvoir, et demande au candidat s'il souhaite être présenté dans la *shortlist*. Si le consultant n'a pas de poste précis, et qu'il reçoit donc le candidat dans un cadre général, il lui redemande les caractéristiques de sa recherche, les domaines d'activité dans lesquels il souhaite exercer et l'informe qu'il proposera sa candidature de manière spontanée à ses clients.

   Enfin, le consultant lui demande s'il peut faire une prise de référence auprès de ses anciens employeurs, et doit à ce stade insister sur la nécessité de ces prises pour mettre en avant son profil. En réalité, il s'agit ici d'une tentative de développement commercial : l'objectif est de récupérer les noms et coordonnées des directeurs opérationnels des entreprises locales pour ensuite les « *buder* ». Il remercie le candidat de s'être déplacé et l'invite à lui envoyer les liens des annonces qui l'intéressent par mail afin qu'il postule à sa place, lui offrant ainsi son exclusivité et le dispensant des séances de PIGE.

6) Le consultant doit ensuite scanner sa fiche d'entretien, sur laquelle ne doit figurer aucun élément discriminant. Il code ensuite dans le logiciel interne les données commerciales qu'il vient de recueillir, indique qu'il a bien réalisé son entretien, renseigne les nouveaux clients dans le logiciel et s'attaque au « *HAYS CV* ». Il s'agit d'un document que les consultants sont tenus de rédiger pour chaque entretien, censé reprendre les étapes principales du parcours professionnel du candidats, et les caractéristiques de sa recherche afin de le « vendre ». Que le candidat soit pertinent pour le poste ou non, qu'il soit qualifié ou non, que le consultant ait l'intention de le proposer ou non, il est tenu de le rédiger à chaque fois. Cela découle notamment de la logique selon laquelle « chaque candidat doit être joué ». Lors des *weekly*, les consultants doivent avoir ainsi effectué au moins une action sur chaque candidat rencontré.

7) Le *HAYS CV* est ensuite envoyé aux RH ou aux opérationnels des entreprises locales.

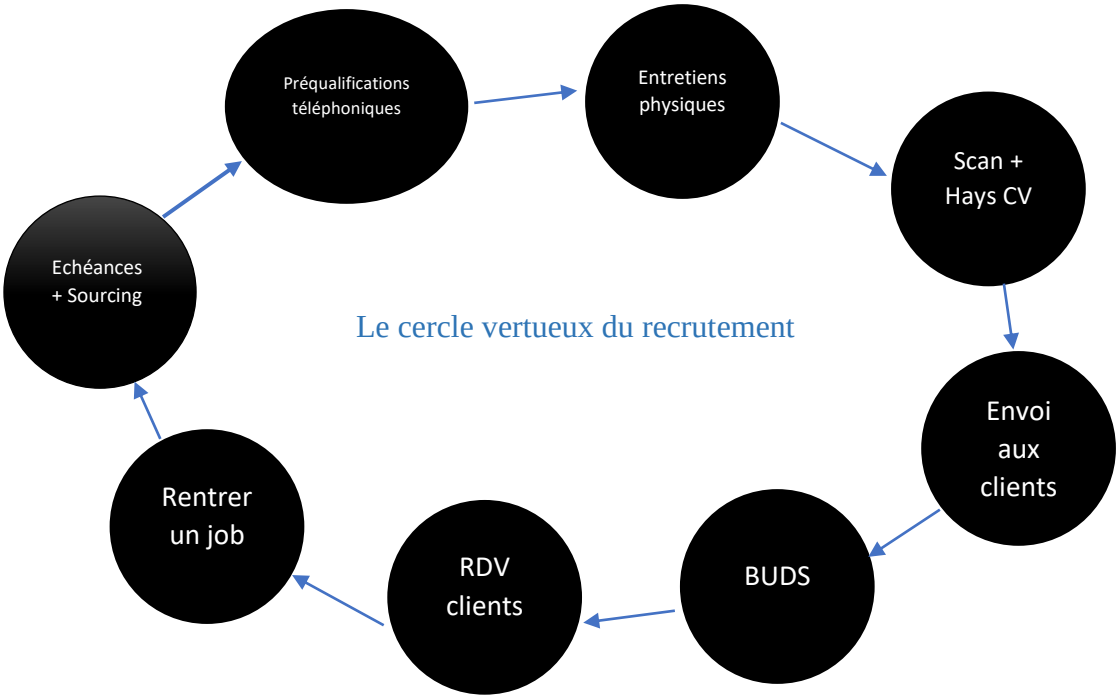
8) Enfin, le consultant démarche les clients à qui il a proposé les candidats, il *bud* les nouveaux contacts recueillis lors des entretiens via les prises de références. Il obtient des rendez-vous clients, pour lesquels une autre procédure a été élaborée. S'il suit bien

ce déroulé, il est censé obtenir de nouveaux postes à pourvoir, et recommencer le processus indéfiniment.



Lorsqu'un nouveau consultant est intégré à un bureau, il est tenu de réaliser des séances de *E-Learning* qui consistent au visionage de différents courts métrages classés par thème mettant en scène des consultants effectuant une tâche en respectant scrupuleusement la procédure. Ainsi, il aura l'occasion de découvrir « La visite clients parfaite », « L'entretien candidat idéal », ou encore « Le *coding* rigoureux », mais également de comprendre le principe des « *Casual days* » pendant lesquels les consultants ont la possibilité de porter des vêtements chics, et ne sont plus tenus d'être « sur leur 31 » comme les autres jours. Attention cependant, les *jeans* bleus sont proscrits !

Voici le schéma présenté aux consultants à chaque réunion, représentant le déroulé de leur activité. Il est exposé comme étant le cycle vertueux du recrutement, permettant à la fois d'atteindre ses *KPI* et de *feeser* sans aucune pression puisqu'il s'agit d'un cycle naturel :



III. Observations

A) Une équipe résistante…

Pourtant, on observe dans les faits que le *Hays CV*, censé être rédigé par le consultant pour chaque candidat, est considéré par les consultants comme une perte de temps s'ils n'ont pas l'intention de le proposer aux clients.
En effet, la prescription impose que chaque candidat soit « joué ». Dans les faits, les profils ne sont pas proposés s'ils ne correspondent pas aux besoins. Ainsi, les consultants ne rédigent que les *Hays CV* des candidats pertinents pour les postes, ou avec un profil intéressant à proposer de manière spontanée. Cette pratique dérogeante oscille entre les modalités TRANSGRESSION dans la mesure où les consultants décident délibérément de ne pas suivre le processus formel parce qu'ils le considèrent non pertinent pour les candidats qu'ils ne souhaitent pas présenter ; et VOICE puisque lors d'une réunion avec le manager, ils lui font part de cette pratique : « Tu imagines la perte de temps à rédiger un document qu'on n'enverra jamais ? » (Consultante AEC), la réponse du manager ne se fait pas attendre : « Vous n'êtes censés rencontrés que des candidats que vous voulez présenter pour un job, pas les autres ! ». Cette dernière allocution ne prend cependant pas en compte le fait que les consultants en viennent à rencontrer des candidats uniquement pour atteindre leurs objectifs chiffrés.

En effet, cette pratique s'explique également par le fait que chaque consultant doit atteindre mensuellement un objectif de quarante entretiens physiques réalisés (appelés « *internal interviews* »). Les consultants se concentrent donc davantage sur le fait d'atteindre leur objectif que sur la pertinence des candidats rencontrés pour pourvoir le poste, ils vont alors réaliser des entretiens avec des candidats qu'ils n'auraient pas appelé dans d'autres circonstances, et donc rédiger un minimum de *Hays CV* qui, eux, ne font pas (encore) l'objet d'un objectif quantitatif.

Le nombre d'entretien mené est un indicateur très observé, il fait partie des quatre voyants qui « montrent que l'activité est bonne » (Manager) parmi le nombre de RDV clients/ candidats (appelés « *Internal interviews confirmed* »), le nombre d'appels téléphoniques et le nombre de postes confiés par les entreprises (« *jobs-in* »). Les consultants tentent donc par tous les moyens de les atteindre : « Ça c'est vraiment un entretien *KPI* parce qu'elle est nulle cette candidate, elle ne sait pas ce qu'elle veut faire, elle ne sait pas combien elle veut toucher, elle ne me donne pas de prétentions salariales, là c'est juste pour les chiffres ! » (Consultante *Junior Finance*). Ce comportement relève de l'APATHY : la consultante continue à obéir au processus de recrutement imposé, mais n'en reconnait pas la légitimité et ne rencontre certains candidats que pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Par ailleurs, la norme vestimentaire que tente d'imposer la direction est sujette à controverse : « Je ne vais pas m'endimancher tous les jours pour aller bosser, on est consultants en recrutement, pas avocats ! » (Consultante *Junior Industry*). Cette règle est ainsi l'objet d'un détournement intéressant : la consultante utilise les creux de la prescription pour ne pas s'y soumettre. En effet, elle porte un jean vert kaki, car il n'est pas bleu, et laisse de manière permanente au bureau une veste de costume qu'elle revêtit lors des entretiens physiques et des visites clients. Cela lui permet de travailler en tenue décontractée tout en s'assurant que cela ne composera pas une entorse franche que pourrait lui reprocher le manager puisqu'elle ne transgresse pas directement les écrits.
C'est un type de résistance silencieuse et individuelle qui relève en plus d'une logique d'efficacité : « Avec le type de candidats que je rencontre, si je me pointe en costume ça créé un écart trop important entre eux et moi. » Il s'avère en effet que cette consultante est en relation avec des profils de type chef d'équipe, technicien de maintenance ou encore responsable de ligne de production, or il s'agit majoritairement d'hommes qui ne revêtissent pas un costume pour les entretiens, ils adoptent plus facilement un jogging et des baskets dans un style décontracté et propre. Ainsi, elle fidélise davantage les candidats qu'elle reçoit si elle ne marque pas un écart vestimentaire qu'ils pourraient considérer comme un écart social. Sa résistance relève ici d'une analyse sociale propre à améliorer les performances du cabinet. Pourtant, le fait de résister à cette dimension de la prescription correspond à la notion TRANSGRESSION : elle n'exprime pas ouvertement son mécontentement mais transgresse les règles formelles au quotidien dans une dynamique pertinente pour sa propre activité.

En outre, le procédé propre aux propositions actives de candidats impose d'utiliser le logiciel *Salesplanner*. Cette plateforme informatique est rattachée au logiciel principal et permet, par une sélection de critères (type d'organisation, secteur d'activité, taille, statut du contact), d'accéder aux coordonnées des contacts organisationnels clés. Par exemple, si le candidat rencontré cherche un poste de conseiller clientèle bancaire dans le Cantal, il faut sélectionner « *Location : 15* », « *Organization type : Banking* », « *Contact Type : Human Resources*

Director ». La plateforme fait ainsi ressortir les noms et coordonnées des contacts correspondants qu'il faut sélectionner manuellement par grappe de 20 maximum, pour ensuite saisir le nom du candidat à proposer et rédiger le mail. Le *Hays CV* du candidat est alors directement mis en pièce jointe du mail, et le nombre de mails envoyés en proposition active est comptabilisé dans le KPI appelé « *speculative CV* ».
Cependant, seul le consultant *Sales and Marketing* utilise cette plateforme. Il la considère efficace pour son type de profil : « Moi des commerciaux j'en proposent à tous les types d'entreprises donc c'est super pratique de sélectionner comme ça ». Ce comportement ne relève cependant pas de LOYALTY puisqu'il ne s'agit pas d'une situation de mécontentement : il reconnait la légitimité de cette pratique et y trouve son intérêt. En revanche, les autres consultants préfèrent passer par le logiciel de base, en extraire un fichier *Excel* avec les noms et coordonnées des contacts qu'il suffit alors de copier-coller dans les destinataires du mail, avec le profil du candidat en pièce jointe. Il est à noter que cette méthode dérogeante permet aux consultants de ne pas être tracés sur cette activité.

Par ailleurs, pour les divisions dites pénuriques (dans le bureau de Clermont-Ferrand : BTP et AEC), les consultants déplorent une perte de temps à resélectionner les critères sur la plateforme alors qu'ils adressent toujours les propositions actives aux mêmes contacts. Le consultant BTP ne propose pas les profils par le logiciel dédié : « Mes contacts sont déjà dans mes *targets* listes et ça me fatigue de resélectionner chaque critère, je suis dans le BTP donc mes clients sont toujours les mêmes ! ». Estimant que l'utilisation du logiciel est donc une perte de temps compte tenu du marché auquel il s'adresse, il propose les profils par l'intermédiaire de listes déjà constituées. Cela relève de TRANSGRESSION puisque les consultants, sans en avertir le manager, utilisent leurs propres méthodes pour parvenir au même résultat, la différence près que leur activité sur ce point n'est pas observable.

De plus, certaines pratiques induites par les directeurs régionaux pour augmenter la productivité sont à la limite de la légalité, ce qui pose difficulté à certains consultants. En effet, une partie du métier de consultant consiste en la récupération des noms et coordonnées des contacts décisionnaires du recrutement dans les organisations. Cela pour pouvoir ensuite leur proposer spontanément des profils, ou pour « *buder dans le dur* », ce qui signifie appeler le contact pour lui faire une offre commerciale ou obtenir une visite client. Ainsi, tous les moyens sont bons pour obtenir ces informations, particulièrement lorsque les entreprises se montrent frileuses à délivrer ce type de données.
Pour le directeur régional, il ne faut pas hésiter à se faire passer pour des organismes publics de reccueil des informations, il incite ainsi la consultante *Junior Finance* à se faire passer pour la nouvelle secrétaire de la Chambre de Commerce afin de récupérer les coordonnées des Directeurs Administratifs et Financiers (DAF). Pour éviter que les entreprises reconnaissent le numéro de téléphone du cabinet, il va jusqu'à lui suggérer d'appeler avec son portable personnel. Or, cette pratique la met non seulement en danger au regard de la loi, et peut engager sa responsabilité personnelle, mais va en outre à l'encontre de ses valeurs : « Ils ne se rendent pas compte de ce qu'ils me demandent, je vais quand même pas appeler avec mon portable et mentir délibérément pour choper des infos ! Faut arrêter de nous prendre pour des jambons ! Je vais dire au manager que je ne ferai pas ce qu'il me demande » (Consultante *Junior Finance*). Ce comportement incarne la notion VOICE : la consultante résiste aux prescriptions de manière affichée parce qu'elles ne correspondent pas à sa vision du métier.

En outre, le scénario que les consultants sont tenus de suivre lors des « *BUDS* » ne l'est par aucun d'eux : le scénario prescrivant l'appel de développement commercial qui stipule à la lettre ce qu'ils doivent dire pour déclencher une visite ou récupérer un *job* ne leur donne pas la sensation d'apporter une réelle valeur ajoutée au recrutement. La prescription se déroule en trois phases : passer le barrage de l'assistant de direction, découvrir les besoins du client (difficultés d'un recrutement pertinent) et y apporter une solution grâce aux services que propose HAYS.
Ce scénario donne pourtant à la consultante *Junior Industry* l'impression d'être « un robot », ce qui justifie qu'elle ne le suive pas. « Des fois je me dis qu'on devrait mettre un robot à ma place, je répète la même chose toute la journée, ça valait le coup de faire un Master RH ! » Il s'agit ici de VOICE : le mécontentement affiché d'une consultante qui, ayant repris ses études récemment, observe un manque de reconnaissance de ses compétences.

Lors des plages « *BUDS* », le manager demande aux consultants de prévoir dans leur planning une plage préparation la veille afin de collecter en amont liste des contacts à démarcher, cela permettrait de gagner du temps et d'être plus efficace. Dans les bureaux HAYS français, deux demi-journées par semaine sont dédiées au développement commercial : le mardi matin et le jeudi après-midi. Ponctuellement, des « *Buds days* » sur l'intégralité de la journée sont prévus à l'échelle nationale et mettent en concurrence les bureaux. On remarque que seul le nouveau venu respecte cette phase de préparation, considérée comme une perte de temps pour les autres.

Par ailleurs, la rigidité des règles prescrites est parlante dans ce contexte car les objectifs de *bud* par jour sont les mêmes à Paris qu'à Clermont Ferrand, or il y a beaucoup moins d'entreprises à démarcher en Auvergne qu'en Ile-de-France. Cela transparait dans l'activité du cabinet : les jours de développement commercial, le rythme décroit au fur et à mesure que la journée avance jusqu'à ce que plus personne n'appelle, hormis le manager. Cela est ainsi dû à la quantité d'entreprises à appeler qui, à Paris peut être tenable, mais à Clermont-Ferrand où le nombre d'entreprise est plus restreint est très difficilement atteignable car les consultants s'adressent les uns et les autres aux mêmes entreprises et ne peuvent pas appeler une entreprise ayant déjà été *budées* dans la semaine : « Nan mais j'arrête j'ai plus personne à appeler, soit je les ai déjà *budées* soit vous les avez déjà *budées* ! » (Consultante *Junior Industry*). Ainsi, la moyenne des *buds* par demi-journée devant atteindre les 25 appels se situe en réalité autour de 10.

Lors des sessions *BUD*, toute information commerciale récupérée doit faire l'objet d'une saisie dans le logiciel : les appels qui n'ont pas abouti sous l'appellation « *Contact call* » et les appels ayant permis de récolter des informations sous l'appellation « *BUD* ». Or, seules les actions codées sous l'appellation *BUD* sont suivies par le manager lors des points hebdomadaires. Nous voyons ainsi apparaitre un phénomène de triche puisque les consultants codent tous les appels en « *BUD* » pour faire gonfler artificiellement leurs chiffres : « Moi je code tout en *BUD* sinon j'atteins pas les objectifs ! » (Consultante *Junior Finance*) ; « Il faut essayer de gratter le maximum d'infos à l'assistante comme ça tu peux le coder en *BUD* alors que t'a même pas eu le mec au téléphone » (Consultante *Junior Industry*). Mais ils codent également leurs mails comme étant des appels : « Moi je code mes mails comme ça j'atteins mes *KPI* sans passer d'appels réels » (Consultante *Junior Finance*).

Une autre pratique d'augmentation artificielle des chiffres est exercée de manière plus dévoilée : ce que l'on appelle « le frigo ». Il semble que le seul mot français utilisé dans les cabinets soit celui inventé par les consultants eux-mêmes. Cette méthode consiste à conserver

sur papier les actions que l'on a effectué dans la semaine (appels, *buds*, visites clients) et d'attendre les jours où les bureaux sont mis en concurrence (*bud day*s) pour les saisir dans le logiciel. Ainsi, ils récupèrent les informations et les gardent « au frigo » en attendant de les coder au moment où les *KPI* sont les plus observés et où des lots sont offerts. Cette pratique est encouragée et exercée par le manager lui-même, qui tente faire rivaliser les chiffres de son cabinet avec ceux des autres : « Lulu tu gardes bien tes visites pour demain hein » ; « Moi j'en ai déjà 3 à coder vous en êtes à combien ? » (Manager).

Durant les *buds*, plusieurs pistes doivent être évoquées afin d'une part de récupérer de l'information commerciale, et d'autre part de récupérer un « *job* » ou de décrocher une visite client. Cela dit, l'appel peut être codé comme un *BUD* sans pour autant avoir arpenté toutes les facettes, les consultants ne cherchent ainsi pas à creuser davantage. La simple récupération du nom du DRH, du responsable commercial ou du chargé de recrutement suffit à coder l'appel en *bud*, ce qui induit que les consultants s'arrêtent à cette étape. Cela renvoie à une perte de sens dans le travail.

Ce type de pratiques dérogeantes n'est pas uniquement propre aux *BUD* puisqu'elles sont exercées du côté candidats également : « Si tu code un appel de plus à chaque fois que tu fixes un entretien dans la semaine ça te fait au moins deux fois plus de *phones calls* » (Consultant *Sales and Marketing*). En effet, les appels candidats constituent à eux seuls un indicateur *KPI*, donc certains consultants « trichent » en codant pour un entretien l'appel qui leur a permis de le fixer. Ainsi, ils ont pour chaque entretien fixé un « *candidate call* » supplémentaire. Il ne s'agit pas tant d'être félicité d'avoir atteint ses objectifs chiffrés que de s'assurer de ne pas avoir à se justifier de ne pas les avoir atteints. Ces différentes pratiques dérogeantes autour des *BUDS* relèvent de TRANSGRESSION dans la mesure où les consultants trafiquent artificiellement leurs chiffres pour « rester sous le radar ».

B) …et/ ou une équipe sur le départ ?

Sur nos quatre mois d'observation, un élément récurrent a attiré notre attention : chaque consultant a exprimé au moins une fois l'envie de quitter le cabinet. La modalité EXIT a donc été une forme de réponse envisagée par tous les consultants, de manière ponctuelle ou permanente. La coutume est même de se demander régulièrement des nouvelles de ses recherches d'emploi, et de s'envoyer les liens des pages Internet relatant les offres intéressantes. Voici ce que nous avons pu observer :

- Le consultant Bâtiment et Travaux Publics avait depuis l'ouverture du cabinet déjà entamé deux procédures de recrutement avec des cabinets concurrents (*Expectra* et *Michael Page*) qu'il a par la suite laissé de côté en raison du surcroît d'activité du cabinet. Il a finalement quitté HAYS une semaine avant la fin de notre étude pour un poste similaire dans le cabinet *Expectra* de Lyon. Les facteurs motivants sa décision relèvent principalement du salaire proposé, bien plus élevé que celui de HAYS (de 25 à 32K), mais également des méthodes de travail dans lesquelles il ne reconnaissait pas : « On est consultants mais on a aucune autonomie sur nos process de recrutement […], j'ai déjà négocié avec *Expectra* que celui qui a la main sur mes process, c'est moi. » (Consultant BTP).

- La consultante Audit et Expertise Comptable, elle, témoigne l'envie de quitter le cabinet pour un autre poste de consultant et se montre très active dans la recherche d'offres. Cependant, elle ne va jamais jusqu'à candidater. Elle estime que la notoriété qu'elle a acquise dans sa division sur le département du Puy-de-Dôme lui permet de dégager un salaire bien supérieur à celui auquel elle pourrait prétendre. Elle reproche cependant au cabinet sa surveillance extrême : « C'est hallucinant, la première chose que le manager m'a demandé ce matin c'est si je compte *feeser* aujourd'hui », « Ça commence à me gonfler que le directeur régional soit tout le temps sur mon dos moi je *fees* pas sur commande je fais déjà ce que je peux, et encore on a de la chance d'avoir changé, l'ancienne était encore pire elle regardait le tableau avant même de nous dire bonjour ! » (Consultante AEC). L'insistance du manager sur les *fees* de la consultante AEC tient au fait qu'elle détient le titre de meilleure *feeseuse* du cabinet, il compte donc majoritairement sur elle pour atteindre l'objectif. Il est à noter que les consultants doivent renseigner dans un tableau Excel leurs possibles (appelés « *forwards* ») en temps réel, fichier consultable à tout moment par le manager.

  En effet, dans l'*OpenSpace* trône fièrement un tableau *Velleda* sur lequel est affiché le chiffre d'affaire objectif à réaliser dans le mois, et le chiffre d'affaire réel de chaque consultant. Lors de notre arrivée, les consultants décident ensemble de modifier l'aspect du tableau pour en faire une fleur : au centre est indiqué le chiffre d'affaire global à réaliser, et chaque pétale représente le chiffre d'un consultant : « Ah oui c'est moins stressant comme ça ! » (Consultante *Junior Industry*).

- La consultante *Junior Finance* envisage un départ du cabinet quelques mois après la fin de notre étude. Elle dit « ne plus supporter ces méthodes de travail, la manière de traiter les candidats et la surveillance de nos *KPI* ». Elle souhaite changer de secteur d'activité pour se consacrer à la préparation d'évènements : « ça sera partout pareil, le recrutement c'est pas mon truc ». Elle estime s'être trompée de voie en choisissant le recrutement.

- La consultante *Junior Industry* se montre particulièrement assidue dans la recherche d'offres d'emploi, elle souhaite quitter le cabinet le plus rapidement possible. Cette consultante a une courbe de *KPI* irrégulière. Elle ne se reconnait pas dans ses missions, et estime que « n'importe qui pourrait répondre au téléphone et chercher des CVs, on est que des passes CV et on prend de l'argent au passage ». Ses récents *KPI* étant en chute depuis plusieurs mois, le Directeur régional a souhaité la recevoir. « Il m'a tué mais je m'y attendais je fou plus rien en ce moment […] il m'a mis un ultimatum : soit je me bouge soit je dégage, en fait je sais déjà que je vais rien faire de plus ! ». Elle a finalement quitté le cabinet sur sa propre décision un mois après notre passage, sans avoir trouvé un autre poste.

- Le consultant *Sales and Marketing* en stage dispose d'une promesse d'embauche en alternance au cabinet pour la prochaine rentrée scolaire. Pourtant, il poursuit ses recherches : « Le salaire n'est pas dégeu mais si je peux trouver mieux je prends », « Il m'a dit qu'il me prenait mais je fais encore ce que je veux ! ».

IV. Analyse des résultats

Grâce à ces observations, nous avons pu dresser un tableau récapitulatif du type de réponse exercé par les consultants, les plus intenses étant indiqués par une double croix.

Notre étude étant menée anonymement, nous avons choisi de désigner les consultants par la division dont ils sont responsables dans le cabinet.

Les consultants sont renseignés de gauche à droite selon leur ordre d'arrivée dans le cabinet, mettant ainsi en relief leur ancienneté.

	BTP	AEC	*Junior Industry*	*Junior Finance*	*Sales and Marketing*
LOYALTY					X
VOICE		X	XX	X	
APATHY				X	
TRANSGRESSION	X	X	XX	X	X
EXIT	XX	X	X	X	X

A) Diversité pour mieux régner

Notre analyse débouche sur une mise en lumière des variables pouvant favoriser tel type de comportement plutôt qu'un autre face à un a management oppressant. En effet, la première remarque que nous pouvons formuler est que le type de pratiques n'est pas distinctement catégorisable en fonction des individus. Nous avons observé des comportements oscillants entre plusieurs modalités. Ainsi, aucun consultant n'exerce qu'un seul type de réponse : le consultant BTP oscille entre TRANGRESSION et EXIT, au même titre que la consultante AEC, en plus encline à la résistance affichée ; la consultante *Junior Industry* a un comportement très marqué de protestation et de transgression tout en témoignant d'une envie de partir ; la consultante Junior finance exerce tous les types de réponse hormis LOYALTY et le consultant *Sales and Marketing* est autant loyal que transgressif tout en envisageant de partir.

Cette première observation est intéressante dans la mesure où elle met en lumière un élément essentiel du comportement humain : la diversité des angles d'approche. Face à une situation professionnelle difficile source de mécontentement, les individus diversifient leur mode de réponse, ils s'attaquent aux problèmes sous des formes variées. Cela peut non seulement permettre de multiplier les chances de réussite, au moins sur l'un des aspects, mais c'est aussi l'occasion de montrer au manager que la situation n'est que difficilement tenable.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'associer des modalités de réponse, comme *Voice* et *Exit*, c'est une manière d'exprimer les problématiques rencontrées et de rendre la menace du départ plus présente. Dans un contexte où le cabinet est récent, l'argument du départ est d'autant plus lourd que si l'un des consultants part, c'est une part de marché qui s'en va avec lui, chose que le manager ne peut se permettre.

Ainsi, la diversité des réponses en soi est déjà un type de réaction qui montre une réflexion individuelle sur la manière d'appréhender les situations de mal-être.

Cela est révélateur de plusieurs approches quant au sentiment de mécontentement professionnel dans la mesure où les types de réponse varient selon les stratégies individuelles des travailleurs. Nous pouvons imaginer que le consultant BTP, déjà décidé à partir, adopte une stratégie qui consiste à faire son métier « comme il l'entend » tant qu'il n'a pas trouvé de poste ailleurs. Cela expliquerait alors qu'il n'exerce pas les autres pratiques.

B) Ancienneté, mère de sagesse ?

Nous avons tenté de réunir les caractéristiques communes des consultants pour comprendre les dénominateurs communs de leurs modes de réponse, mais également les éléments de parcours pouvant les inciter à adopter ce type de comportement plus qu'un autre. Il est à noter que le type de réponse est dû en partie à la situation en elle-même : un consultant considérant une pratique illégitime mais efficace tendra plus facilement vers *Loyalty*, à l'inverse d'un consultant qui se sent bafoué dans ses valeurs tendra davantage vers *Apathy*, *Voice*, ou *Exit*. Les modes de réponse varient inévitablement selon la consistance de la règle formelle.

Nous observons tout d'abord que le plus anciens consultant du cabinet, qui a en partie contribué à sa construction et à sa mise en place sur le marché de l'emploi, adopte un comportement transgressif tout en cherchant à partir. Il est important de souligner que notre analyse est une photographie des types de réponse exercées à un instant T, ce qui signifie que les comportements mis en relief ne sont pas nécessairement propres aux individus de manière permanente. Le consultant BTP a ainsi peut-être tenté d'autres approches qui, se révélant infructueuses, l'ont mené à transgresser en attendant son départ. Il se permet de pratiquer les méthodes qui lui semblent être plus pertinentes parce qu'il a une légitimité à le faire dans un contexte où il est bâtisseur de ce cabinet, et connait parfaitement les prescriptions qui y sont imposées. Il est alors plus à même de jouer avec ces règles, mais également de les enfreindre.

La consultante AEC, deuxième plus ancienne, adopte d'ailleurs sensiblement le même type de réponse, en exerçant une pratique complémentaire : VOICE. Nous pouvons envisager qu'elle a également essayé d'autres modalités avant d'adopter ces pratiques. Présente depuis un peu moins longtemps que le consultant BTP, il est possible qu'elle tende doucement à réduire la protestation pour déporter cette énergie vers sa propre recherche de postes.

La consultante *Junior Industry*, témoignant d'une ancienneté moyenne dans le cabinet, exerce sensiblement le même type de réponse : VOICE, TRANSGRESSION et EXIT. Cependant, plus récemment arrivée que les consultants BTP et AEC, elle montre une ténacité et une intensité remarquables dans ces deux premières pratiques. Elle transgresse à la fois silencieusement, et publiquement en défiant la parole du manager, tout en restant à l'écoute de toute opportunité professionnelle extérieure. Elle est empreinte d'une réelle volonté de modifier les méthodes de travail impertinentes et d'abolir les coercitions managériales.

La consultante *Junior Finance*, encore en période d'essai, est sur pratiquemment tous les fronts, hormis LOYALTY. Nous supposons qu'elle est ironiquement également dans une période d'essai des différentes réponses. Mécontente du management exercé, elle refuse de se plier aux

prescriptions illogiques tout en pratiquant une transgression discrète. Pourtant, elle développe une forme d'apathie dans la mesure où elle se sait « sur la sellette », ce qui l'oblige à atteindre des objectifs quantitatifs dont elle ne reconnait pas la légitimité. Elle parle ainsi de « management insidieux » dans lequel elle n'a pas la possibilité de s'exprimer pleinement sur ce qu'elle n'accepte pas.

Le consultant *Sales and Marketing*, lui, a intégré le cabinet à notre arrivée. Les procédures fraîchement apprises et son statut de stagiaire participent, il nous semble, à sa loyauté. Il transgresse cependant les mêmes règles que les autres consultants. Le manager n'étant pas constamment présent dans l'*OpenSpace*, le jeune consultant a appris les règles informelles et les méthodes de travail alternatives des consultants plus anciens.

Nous observons donc les consultants les plus anciens tendre vers des formes d'expression du type TRANGRESSION et EXIT, que les consultants plus jeunes exercent en complément de VOICE. En observant l'évolution du comportement de chaque consultant en fonction de son ancienneté, nous pouvons supposer que la diversité des réponses testées se déporte au fur et à mesure sur une intensité plus marquée de la transgression et de l'aspiration à quitter la structure. L'énergie fournie à tenter de modifier les règles formelles est ainsi progressivement transférée vers des pratiques silencieuses et feutrées, et une recherche active de postes.

C) Donnes-moi ton parcours, je te dirai ce que tu fais

La parcours de formation soulève lui des sensibilités différentes, la manière de réagir dépend en partie du parcours des individus. Nous avons choisi de mettre en relief les particularités de leur parcours de formation en raison de la moyenne d'âge basse qui induit une expérience professionnelle réduite.

La consultante *Junior Industry* a, comme nous l'avons exposé plus tôt, récemment obtenu un Master RH, ce qui signifie qu'elle a été sensibilisée à des méthodes de management particulières. Ainsi, le raisonnement universitaire dont elle a bénéficié peut attirer son attention sur des problématiques moins évidentes que pour le consultant *Sales and Marketing* par exemple, en sortie d'une formation commerciale. Le contenu de sa récente formation est, nous pouvons le supposer, enclin à intensifier l'exercice de certaines pratiques. Nous observons donc que la consultante disposant d'une formation supérieure longue dans le domaine RH est en même temps celle qui montre le plus de véhémence, notamment dans sa manière d'exprimer son mécontentement.

En revanche, le consultant *Sales and Marketing*, issu d'une formation en *Management*, n'exerce pas ce type de pratiques. Il fait varier ses réactions en fonction du type de prescriptions, oscillant alors entre TRANSGRESSION et LOYALTY. Nous extrapolons cette observation en liant cette différence à la teneur de sa formation. Il s'agit en effet d'une formation basée sur les méthodes de management en secteur privé, non d'une exploration des pratiques de protection des salariés ou de prévention des risques psycho-sociaux comme pourrait le faire une formation purement RH. Le constat est le même pour le consultant BTP, issu d'une formation *Business International* et *Management*, où la sensibilisation est davantage portée sur l'esprit entrepreneurial, le développement d'une image de marque à l'étranger et la négociation commerciale.

Les modes d'action des consultants peuvent cependant également relever de variables individuelles telles que le métier de ses parents, le fait qu'ils soient syndiqués ou non, leur secteur d'activité, mais également le milieu social, les orientations politiques ou encore le réseau.

La consultante *Junior Finance*, issue d'une formation juridique, peut justifier d'une attention décuplée sur les pratiques illégales telles que l'usurpation de l'identité de la Chambre de Commerce pour glaner des informations commerciales. A cela près, nous ne pouvons aujourd'hui supposer que les réactions des consultantes *Junior Finance* et AEC sont intimement liées aux particularités de leur parcours de formation, ni que la durée des études supérieures influe sur le type de comportement adopté face au mécontentement professionnel.

Ainsi, l'influence du parcours de formation sur le type de réaction n'est pas une variable mise en exergue par notre étude. Par ailleurs, selon nos observations, le sexe n'est une variable prépondérante dans la manière de réagir face au mécontentement professionnel que pour la modalité VOICE, visiblement plus exercée par les femmes, et aucunement pas les hommes. Etant donné le faible nombre de consultants observé, nous ne pouvons pas conlcure à une réelle influence du sexe sur les réactions professionnelles.

D) Analyse globale

De manière générale, TRANSGRESSION et EXIT sont les modalités exercées par tous les consultants sans exception. Au-delà des variables d'ancienneté et de parcours, la pratique de la transgression discrète et silencieuse est donc répandue, cela dans un environnement de management coercitif. En effet, cette observation est valable dans ce cabinet précis où les prescriptions sont omniprésentes et les procédures fraichement établies. Ce phénomène prend différentes formes, tantôt individuel, tantôt partagé avec certains consultants, mais jamais avec la hiérarchie.
Le plus souvent, les raisons de ces transgressions relèvent d'une logique d'efficacité : modifier sa tenue vestimentaire pour être plus en accord avec les candidats, utiliser une seule et même liste de contacts pour les propositions actives afin de gagner en productivité ou encore ne pas systématiquement rédiger les *HAYS CV* pour gagner du temps de *Sourcing* de candidats plus pertinents pour le poste à pourvoir. La transgression est ce qui permet aux consultants d'exercer leur métier d'une manière efficiente, tout en atteignant les objectifs chiffrés qu'ils leur sont imposés. En effet, condition de leur rémunération, leur performance quantitative fait l'objet de nombreuses ruses.

Par ailleurs, l'inclinaison générale pour EXIT et le départ de deux consultants depuis la fin de notre étude montrent de réelles difficultés de fidélisation des salariés. Conscient de cette difficulté, le manager souligne vouloir, pour la prochaine équipe, « recruter des profils de commerciaux et plus des RH ». Si cette méthode peut arrêter temporairement l'hémorragie, il semble nécessaire de modifier également l'organisation du travail, les modalités d'évaluation des consultants et le type de management.

L'apathie, elle, n'a été observée que pour une consultante. Il est tout d'abord à noter qu'il ne s'agit pas directement d'une modalité de réponse à une situation professionnelle, mais plus d'un sentiment. Cela en fait un facteur difficilement observable sans mener d'entretiens qualitatifs.

Nous pouvons en outre remarquer que VOICE est un élément récurrent. S'il ne fait pas la majorité, ce type de comportement est cependant révélateur d'une motivation à participer à l'élaboration des prescriptions et normes de l'activité. Seuls le consultant le plus ancien et le plus jeune ne montrent pas ce type d'aspiration. Nous pouvons supposer que le plus ancien a renoncé à cet exercice car en partance, et que le plus jeune est si récemment arrivé qu'il n'ose pas remettre en question des instructions fixées depuis la naissance du cabinet. Cette dernière hypothèse, vérifiable par entretiens qualitatifs réguliers, expliquerait également le fait qu'il soit le seul à se montrer loyal dans l'application de certains processus de travail.

Conclusion

Les modalités de réponse les moins notables sont LOYALTY et APATHY, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'elles ne sont pas exercées. Nous avons en effet auparavant exprimé les difficultés de révélation de ce qui relève du sentiment dans une étude basée sur l'observation non participante. APATHY pouvant être synonyme d'épuisement, LOYALTY est en revanche liée dans notre analyse à une verdeur professionnelle. VOICE est présente modérément, notamment pour les consultants d'ancienneté moyenne : assez anciens pour se sentir légitimes à participer à l'élaboration des normes, et assez jeunes pour tenter d'y prendre part. En toile de fond, TRANGRESSION et EXIT, les deux comportements les plus récurrents, présents chez chaque consultant de manière plus ou moins intense. La transgression est en effet, comme nous l'avons soulevé tout au long de notre revue de littérature, essentielle à la poursuite de ce qu'est un « bon travail ». En revanche, EXIT est révélateur d'un mécontentement généralisé, et annonciateur d'un turn-over épidémique si le management et les méthodes de travail ne font pas l'objet d'une révision massive.
Ainsi, l'énergie que les consultants déploient sur tel ou tel moyen d'action tient majoritairement à leurs stratégies individuelles.

Nous avons ici analysé ce qui est, mais que ce qui n'est pas nous intéresse tout autant. En effet, nous observons que les modalités LOYALTY et APATHY ne sont que faiblement représentées, or ce sont précisément celles qui indiqueraient une capacité de résistance amoindrie. Par conséquent, les trois autres modalités sont révélatrices d'une capacité intacte à lutter contre l'aliénation du travail en usant de différentes méthodes, publiques ou silencieuses, mais également de l'espoir d'intégrer une organisation différente.

4) Discussion et limites

A la vue des résultats obtenus dans ces travaux, nous remarquons que nos hypothèses de départ sont partiellement validées : l'exercice d'une transgression silencieuse au travail et les démarches propres à quitter la structure sont visibles distinctement, la résistance affichée est déployée par plus de la moitié des consultants tandis que la loyauté et l'apathie ne sont que visiblement très peu cultivées, ce qui tient en partie à notre mode de recueil des données.

En effet, nous avons pu clairement observer les pratiques partagées par les consultants dans ce cabinet de recrutement, mais il est difficile de conclure que les comportements de loyauté et d'apathie sont peu présents dans la mesure où la simple observation n'est pas suffisante. Une partie de leurs pratiques nous a sans doute ainsi échappée.

La littérature gestionnaire que nous avons exposé à ce sujet dans notre revue de littérature ne relevant pas ce type d'étude, il nous est difficile de comparer nos résultats avec ceux d'autres auteurs. Nous pouvons simplement souligner que la résistance, dans notre étude de cas, est bien plus présente de manière individuelle, discrète et silencieuse, se rapprochant ainsi plus de la définition qu'en font Babeau et Chanlat (2008) que le fruit d'une réelle mobilisation collective comme l'explique De Terssac (2012).

Nous avons été surpris par la diversité des modes de réponse mis en place, notamment par la consultante *Junior Finance*, qui semble être en phase de test de différentes méthodes d'action.
Par ailleurs, nous avons remarqué une convergence des méthodes basée sur l'ancienneté des consultants. Les consultants les plus anciens semblent concentrer leurs efforts sur le moyen de quitter la structure et d'effectuer au mieux ce qu'ils considèrent être un bon travail plutôt que sur une lutte publique. Ces choix peuvent relever d'un découragement si les autres méthodes employées se sont révélées infructueuses. Par exemple, la dynamique consistant à exercer une résistance affichée pour tenter de participer à la formation des normes de l'activité peut être abandonnée si les travailleurs ne constatent pas d'amélioration.
Les résultats de notre étude montrent ainsi une corrélation nette entre mode d'action et ancienneté, et un faible impact du sexe et du parcours de formation.

Nous déplorons l'instantanéité de cette étude qui ne met pas en exergue les évolutions de comportements. Nous supposons en effet que les consultants commencent par diversifier leurs modes de réponse, puis qu'ils les réduisent aux deux seules modalités *Transgression* et *Exit*. Cependant, seule une étude complémentaire et longitudinale permettrait de le valider.

Notre étude a tout de même permis de soulever les tendances des travailleurs face à un management coercitif et de comprendre que les méthodes cachées de résistance sont privilégiées. En effet, ils semblent favoriser des modes d'action individuels. Cette dernière remarque est cependant valable dans le cadre d'une petite structure sans présence syndicale. En effet, malgré la taille de l'entreprise,

il s'avère que le cabinet en lui-même ne comprend que six salariés, ce qui peut entraver les démarches de mobilisations collectives comme celles que nous avons pu voir apparaitre chez Air-France en 2018. Par ailleurs, le turn-over et la jeunesse des consultants peut favoriser ce manque de cohésion et de démarche collective, il ne s'agit pas ici d'un collectif soudé exerçant ensemble depuis plusieurs années, mais d'une majorité de sortants d'études fraichement diplômés.

En outre, le sujet de la résistance au travail est délicat car difficilement observable et abordable directement avec les salariés. Cette thématique peut en effet faire l'objet de quelques réticences : la résistance représente leurs intentions stratégiques d'accroissement de leur autonomie, raison pour laquelle ils ne la dévoilent que peu à un observateur extérieur.

Il serait ainsi plus judicieux pour prolonger cette étude d'allier à la fois l'observation participante, les entretiens qualitatifs anonymes et une analyse fine du travail s'inspirant des méthodes qui sont celles de l'ergologie.

Par ailleurs, notre étude aurait intérêt à être comparée avec des travaux menés dans des structures plus grandes, et dans d'autres secteurs d'activité, notamment la fonction publique où la source émettrice des prescriptions est tout à fait différente.

Il est important de souligner que la simple prise en considération de la parole des travailleurs, leur participation aux débats collectifs ou encore la création de groupes d'expression ne sont pas suffisantes. Notre démonstration n'est en aucun cas le fruit d'une volonté de mobiliser les capacités professionnelles et techniques des travailleurs au profit des directions d'entreprise. Il s'agit ici de repenser la répartition des pouvoirs dans les organisations afin qu'une négociation à forces égales puisse avoir lieu.

Reynaud (1988) souligne d'ailleurs à ce sujet que « la régulation autonome n'est pas le fruit d'une ingéniosité que les dirigeants auraient sottement méconnue. Elle est une stratégie en réponse à leurs efforts de contrôle et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle. Le retournement ne peut pas se faire simplement parce que la hiérarchie voudra bien reconnaître l'intelligence des exécutants et lui ouvrir les bras […] Il n'y a pas de management participatif, où un leadership démocratique permettrait à tous de s'exprimer. Il peut y avoir une redistribution et une négociation de la distribution des initiatives, des sanctions et des contrôles » (p.12).

L'analyse que font les ergonomes de la différence entre travail prescrit et le travail réel soulève l'importance de la résistance dans les organisations : elle ne relève pas d'un rêve d'indépendance en réponse à l'autorité hiérarchique mais repose au contraire sur des informations pertinentes détenues par le seul travailleur (Reynaud, 1988). Ainsi, il ne s'agit pas de résister pour la simple réputation de ne pas respecter les règles formelles ou pour défier l'autorité hiérarchique, mais bien de se mettre en quête de sa propre autonomie au sens latin du terme, de régir ses propres lois grâce à une connaissance évoluée de son activité et des aléas qu'elles comprend.

5) Conclusion et apport

Comme nous l'avons arpenté tout au long de notre revue de littérature, l'écart entre le travail réel et le travail prescrit est non seulement naturel et irréductible, mais il est également garant de la bonne conduite de l'activité, d'une production efficace et d'une certaine maitrise des travailleurs sur leur propre métier. Nous avons mis en évidence la difficulté que demande l'effort de conscientisation de son travail, et le champ d'autonomie nécessaire pour rendre cela possible.

Après avoir illustré l'évolution des conditions de travail actuelles et l'augmentation des contraintes industrielles et marchandes, nous avons balayé les différents leviers propres aux salariés pour y faire face. Nous avons ainsi mis en lumière les bienfaits organisationnels d'une résistance grâce aux travaux de Babeau et Chanlat (2008) sur la transgression au travail, Crozier et Friedberg (1977) sur l'analyse stratégique et De Terssac (2012) sur l'autonomie.

Nous nous sommes ensuite inspirés de la typologie d'Hirschman (1970) permettant de classifier les modalités de réponse des individus face à une situation de mécontentement.

Ayant alors identifié les différentes réponses possibles pour les travailleurs, nous avons voulu savoir ce qu'ils exerçaient réellement. Nous avons pour ce faire pris l'exemple d'un cabinet de recrutement clermontois aux multiples prescriptions.

Après avoir observé les attitudes des consultants, nous avons compilé et analysé leurs modes de réponse afin d'une part d'en souligner les convergences relatives aux variables d'ancienneté et de parcours, et d'autre part de soulever la diversité des angles d'approche et la très nette omniprésence de la transgression et de l'aspiration à quitter la structure. Par ailleurs, nous avons mis en relief les efforts de résistance des salariés sous différentes formes.

Notre étude soulève ainsi les formes d'action privilégiées des travailleurs pour mobiliser leur capacité de résistance afin de lutter contre une prescription du travail coercitive. Indépendamment de toute variable d'ancienneté, de sexe ou de parcours, ils convergent sur des modes de réponse révélateurs d'une aspiration à maitriser leur propre activité. Ils tendent ainsi à faire leur métier comme ils l'entendent et à chercher une structure apte à l'accepter.

Nous avons par ailleurs grâce à ces travaux proposé un complément à la typologie d'Hirschman (1972) relevant d'une capacité de résistance individuelle et silencieuse qui vise plus à régir les méthodes de son propre travail qu'à participer à l'élaboration collective des normes de l'activité. Cette base de réflexion que nous avons appliqué au milieu professionnel nous a effectivement mené à ajouter une catégorie se rapportant à la transgression silencieuse. En effet, certaines pratiques dérogeantes sont exercées dans l'ombre, ce sont des zones d'autonomie que les salariés s'octroient pour lutter contre une aliénation du travail.

Les pistes d'amélioration ne relèvent pas de la simple remise en question, il ne s'agit pas ici de corriger certaines défaillances dans l'organisation du travail, mais bien de refondre le système

de gouvernance des organisations afin que les travailleurs ne soient plus soumis à leur propre activité mais qu'ils en soient maitres.

Peut-être serait-il intéressant de s'intéresser à des organisations innovantes telles que Debian, ou la démocratie est loi. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif en charge du développement de systèmes d'exploitation grâce au soutien de la communauté du logiciel libre, fonctionnant selon un mode de gouvernance coopératif. Les développeurs informatiques décident librement d'adhérer aux projets proposés, et élisent le chef de projet qui nommera à son tour le comité technique, les secrétaires du projet et les délégués. Ainsi, le chef de projet diffère pour chaque chantier de développement de ce système d'exploitation. Le savoir-faire des développeurs est reconnu et leur octroi un pouvoir important dans la mesure où leurs compétences sont nécessaires à la réalisation du projet. Cela dit, ce modèle organisationnel est appliqué dans une structure non-capitaliste et se développe dans les milieux où les compétences sont prisées.

Connaissant les limites des *Flat organizations* telles que les difficultés de coordination et la multiplicité des tâches, il nous semble urgent de trouver un système de gouvernance nouveau basé sur la libre association entre individus où le travail est mis en débat régulièrement. Nous ne parlons pas ici de l'abolition franche et définitive de toute règle formelle, mais bien de leur restriction maximum, et de leur constante transformation par les travailleurs. Cela ne peut être rendu possible qu'à l'aide d'une redistribution des pouvoirs formels dans les organisations.

Bibliographie

- *Alter, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », Revue française de sociologie, 1993, pp. 175-197.*
- *Angelé-Halgand, et Garrot, « Les biens communs à l'hôpital : De la « T2A » à la tarification au cycle de soins », Comptabilité - Contrôle - Audit, vol. tome 20, no. 3, 2014, pp. 15-41.*
- *Avenier, « Transformer son expérience en science avec conscience : la rigueur Scientifique dans différents cadres épistémologiques », Paul Beaulieu éd., Le projet de thèse de DBA. EMS Editions, 2017, Chapitre 2, pp. 29-67.*
- *Babeau et Chanlat, « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », Revue française de gestion, n°183, 2008, p. 201-219.*
- *Bajoit, « Exit, voice, loyalty… and apathy ». Les réactions individuelles au mécontentement : Revue française de sociologie, 1988, pp. 325-345.*
- *Becker, "Outsiders, Etudes de sociologie de la déviance», Editions Métailié, Leçons De Choses, 1985.*
- *Bernard et Ple, « Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management », Management & Avenir, 2013, vol. 60, no. 2, pp. 35-52.*
- *Bue, Coutrot et Puech, « Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête », Octarès, Toulouse, 2004.*
- *Caron, Laurent, et al. « Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit », Revue Projet, vol. 323, no. 4, 2011, pp. 53-60.*
- *Clot, « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », Paris : La Découverte, 2010.*
- *Clot, « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », La Découverte, 2015, pp. 5-9.*
- *Clot, « Clinique du travail et clinique de l'activité », Nouvelle revue de psychosociologie, vol. 1, no. 1, 2006, pp. 165-177.*
- *Crawford, « Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail », Paris : La Découverte », 2010.*
- *Crozier et Friedberg, « L'acteur et le système », Editions du Seuil, Paris, 1977.*
- *De Terssac, « Autonomie et travail », Dictionnaire du travail, PUF, pp.47-53, 2012.*

- *Daniellou, « Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail », Laurence Thér,. La Découverte, 2010, pp. 31-37.*
- *Davezies, « La santé au travail, une construction collective », Santé et travail n°52, 2005, p.24-28.*
- *David, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Actes du Colloque de l'AIMS, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS), 1999.*
- *Dejours, « Conjurer la violence. Travail, violence et santé », Paris : Payot & Rivages, 2011.*
- *Dejours « Le travail, écart irréductible entre le prescrit et le réel », Souffrance et travail, 2011.*
- *Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », Pearson France, 2012, Chap1.*
- *Gollac, « L'intensité du travail. Formes et effets », Revue économique, vol. vol. 56, no. 2, 2005, pp. 195-216.*
- *Gollac et Volkoff, « Les Conditions de travail », La Découverte, Repères, Paris, 2000.*
- *Gollac et Volkoff, « Citius, altius, fortius », Actes de la recherche en sciences sociales, Les nouvelles formes de domination dans le travail, Vol. 114, 1996., pp. 54-67.*
- *Hirschman, « Exit, Voice, and Loyalty », Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, 1970.*
- *Hubault et Bourgeois, « L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail », Pierre Falzon, Ergonomie constructive, Presses Universitaires de France, 2013, pp. 89-102.*
- *Reynaud, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », 1988, pp. 5-18.*
- *Sylvain, « Le devis constructiviste : une méthodologie de choix en sciences infirmières », L'infirmière clinicienne, 2008, vol. 5, no1.*

Annexes

Annexe 1

HAYS Recruiting experts worldwide

WEEKLY

VOS KPI

Forces de la semaine passée :

Faiblesses de la semaine passée :

Objectifs de la semaine :

CANDIDATS RENCONTRES / TOP CANDIDATS

Candidat 1:

Candidat 2:

Candidat 3:

Candidat 4:

Candidat 5:

Combien de candidats vus cette semaine :

JOBS PRIO SOURCING

Job TT 1:	/outils
Job TT 2:	/outils
Job TT 3:	/outils

Dans ton WIP, combien as-tu de vrai job:

CLOSING

Job 1:

Job 2:

[redacted]

SUITE A BUD CANDIDAT

Organisation & Contact 1 + Fonction:

Organisation & Contact 2 + Fonction:

Organisation & Contact 3 + Fonction:

Organisation & Contact 4 + Fonction:

Organisation & Contact 5 + Fonction:

COMPTES CIBLES / STRATEGIE / DEVELOPPEMENT COMMERCIALE / ACTIONS

-

-

-

ACTIONS MARKETING PREVUE :

Annexe 2

PLANNING - RETROPLANNING MISSION			
	ETAPE	DATE	Timing
SELECTION	Date du meeting aujourd'hui :	6/5/2019	J0
	Signature des accords / CGV et DCS :	6/5/2019	J0
	Diffusion annonce Hays + Indeed	6/5/2019	J0
	Sourcing + Emailing (Eshot hays + Mailing Cvthèques) (5 heures/postes max)	6/7/2019	J0 - J2
	Diffusion sites partenaires	6/7/2019	J2
	Premier retour | Shortlist :	6/15/2019	J+7+10
	Zone tampon | recherche de candidat :	6/5/2019	FIL ROUGE
	Feedback sur la shortlist :	6/20/2019	J+15
ENTRETIENS	Temps total pour les entretiens :	6/5/2019	
	Fixer les disponibilités pour le premier entretien avec le client :	6/25/2019	J+20
	Feedback et organisation de la suite :	6/27/2019	J+22
	Vos disponibilités pour le second entretien :	6/28/2019	J+23
CLOSING	Décision :	6/30/2019	J+25
	Formulation d'offre d'embauche :	7/1/2019	J+26
	Signature du contrat :	7/5/2019	J+30
	Démarrage du candidat / Start Date Idéale :	6/5/2019	J+X