Même les experts les plus pointus doivent montrer des qualités relationnelles. C'est que les modes d'organisation du travail ont radicalement changé. Selon Martine de Maintenant, « de plus en plus, les ingénieurs sont rattachés à un projet. Conséquence, ils doivent être capables de communiquer de façon transversale avec d'autres métiers ».   
Même constat pour Fabri­ce de Saint-Sauveur, associé du cabinet de recrutement Agora : « Toutes les grandes entreprises sont organisées de manière matricielle. Cela signifie travailler en transverse avec différents interlocuteurs autour d'un projet commun. À chaque ingénieur sont demandées des qualités de communicant, quel que soit le niveau du poste. Pour un jeune de 25 ans sorti d'école qui a jusque-là beaucoup travaillé sur son expertise mais peu sur sa personnalité, c'est très compliqué. »   
Effectivement, c'est là que le bât blesse. Pour un diplômé d'une école d'ingénieur, pas de problème pour maîtriser la technique. Difficile en revanche de revêtir le costume du parfait manager ou tout simplement d'adopter spontanément les comportements qui lui permettront de s'épanouir dans son job. « On demande des ingénieurs polyvalents. Le côté techno s'efface au profit des qualités humaines fortes , affirme Éric Bohn, PDG d'Euro Consulting Group. Ce qui a pour effet de déstabiliser un certain nombre de candidats. En production, les jeunes ingénieurs sont souvent amenés à inculquer de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes à des opérateurs ou à des techniciens qui sont là depuis longtemps. Il leur faudra faire preuve de beaucoup de pédagogie et être ouverts. Le relationnel sera primordial pour faire passer le message. »   
  
**Ouverture d'esprit**  
Certes, quelques écoles commencent à intégrer des programmes de management ou de communication dans leur cursus. Mais cela s'avère insuffisant pour combler les lacunes des candidats, eux-mêmes guère convaincus de l'importance des relations interpersonnelles dans l'entreprise. « Il est nécessaire de faire prendre conscience aux jeunes ingénieurs qu'une bonne communication est indispensable et qu'elle constitue un élément déterminant pour la réussite , estime Jean-Ghislain de Sayve, directeur régional de Hays France. À compétence technique égale, la différence entre deux candidats se fera sur leur savoir-être. » Un aspect trop souvent négligé dans les entreprises qui consacrent, selon Jean-Ghislain de Sayve, « 70 % de leur formation au savoir et seulement 10 % au savoir-être ».   
Le plus délicat sera sans doute la gestion des conflits sociaux et les relations avec les syndicats. « Des situations aux­quelles les jeunes ingénieurs ne sont absolument pas préparés , déclare Laurent Reis, consultant chez Kuribay. L'efficacité de leur réaction est très liée à leur personnalité, leur courage ou leur force de caractère. Cela s'apprend sur le tas ou par l'intermédiaire d'un coach. Il y a des ingénieurs qui font rapidement la différence sur ce point. »   
Si les ingénieurs se sentent mal préparés à la communication et au management, comment doivent-ils s'y prendre pour gommer ces lacunes ? Tout est d'abord une question d'ouverture d'esprit. Selon

Martine de Maintenant (Mercuri Urval), « l orsqu'on arrive dans une entreprise, il faut compter sur son intuition, ouvrir ses antennes et faire preuve de curiosité pour s'im­prégner de la culture interne, créer des liens et in fine assurer son épanouissement personnel ». Rester humble et prendre contact avec le terrain, c'est ce que préconise Laurent Reis (Kuribay) : « Il faut aller à la rencontre des techniciens. Échanger avec ceux qui mettent les mains dans le cambouis et parcourir les ateliers ou les bureaux pour avoir une approche réelle de l'entreprise. L'erreur serait de s'enfermer dans son coin et de communiquer par mails. »   
Selon Nicolas Vermersch, directeur exécutif de Michael Page, les femmes sont probablement plus malines pour casser les barrières et mettre du liant dans les équipes. « Pour moi, une fois qu'elles ont pris confiance, elles ont une capacité d'animation transversale plus importante que les hommes. »   
  
**Varier les stages**   
Une chose est sûre : pour les jeunes ingénieurs, rien ne vaut l'accumulation de stages pour acquérir compréhension relationnelle et ouverture d'esprit. Encore faut-il varier ces premières expériences, quitte à prendre des risques. « P our développer ses qualités humaines, on ne doit pas hésiter à suivre des stages qui ne sont pas en ligne avec sa formation , conseille Fabrice de Saint-Sauveur. Si possible, il faudra essayer d'en trouver à des fonctions différentes pour découvrir la réalité du métier et ses multiples facettes. »   
Ceux qui ont passé quelques mois dans des associations humanitaires ou vécu des expériences associatives partent sans doute aussi mieux armés. Les recruteurs jugent ces démarches comme une preuve d'ouverture sur le monde très positive. Quant aux ingénieurs trentenaires, il n'est pas trop tard pour prendre conscience de ses faiblesses en matière de communication ou de management. « On peut prendre le temps de se former 12 à 16 mois sur tous ces aspects-là. L'initiative sera jugée de manière positive sur un CV et sera très utile pour l'évolution de sa carrière », estime Éric Bohn (Euro Consulting Partners). Pourquoi, par exemple, ne pas compléter sa formation technique par un MBA ?

Les revues scientifiques accordent une place de choix à la thématique de la compétence, si on en croit la multitude d’articles qui lui sont consacrés. La revue *Sociologie du travail*, par exemple, a publié deux numéros spéciaux, à quatorze années d’intervalle, afin de rendre compte des différents points de vue sur la « logique de la compétence ». L’enjeu central de ces débats repose, selon nous, sur les transformations possibles de l’appareil productif. Après les différents projets de rationalisation industrielle (Taylor, Ford) mais aussi les différentes tentatives d’organisations participatives, on voit apparaître, au sein de l’entreprise, une nouvelle forme de rationalisation de l’activité de travail : la « gestion par les compétences ». Le Medef  [**[1][1]** MEDEF, « Journées internationales de la Formation “ Objectif...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no1) y perçoit un changement des mentalités au potentiel prometteur pour les entreprises françaises comme pour les salariés. Ce serait donc la porte ouverte à l’apaisement du climat social en entreprise. De nombreux chercheurs portent ce projet au sein même de l’entreprise, en envisageant les promesses sociales dont il serait porteur. Ils défendent par là même l’idée d’une fin du modèle taylorien ou encore l’éclatement de l’organisation taylorienne  [**[2][2]** Pierre Veltz et Philippe Zarifian, « Vers de nouveaux...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no2), en insistant sur la disparition d’un modèle exclusif de production  [**[3][3]** Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger, « Compétence,...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no3).

[**2**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa2)

On voit là une des nombreuses sinuosités de la question des compétences. Ce flou des distances entre la recherche et l’entreprise, le projet social des uns souvent au bénéfice des intérêts économiques des autres entretient la nécessité de s’extraire de nos terrains d’enquête et d’adopter une démarche en rupture avec celle de la Gestion des ressources humaines (GRH). Afin de comprendre les différents enjeux que sous-tend une transformation par les compétences, une démarche qui permet de s’extraire de l’idéologie managériale avec laquelle il convient de prendre la distance conceptuelle s’impose  [**[4][4]** Bernard Hours et Monique Selim, Solidarités et compétences....](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no4). D’ailleurs, bon nombre de travaux opèrent une sérieuse critique du recours à la notion de compétence  [**[5][5]**  Cf. Mateo Alaluf, Le temps du labeur. Formation, emploi...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no5). Radicalement opposés à cette vision positivée de la compétence et surtout aux dérives liées à l’évaluation des comportements, des aptitudes et des « savoir-être » qui en découlent, ces travaux entrevoient le recours massif à cette notion comme un jugement de valeur au service de la GRH et de la politique managériale. À l’opposé de la première position, ces travaux se concentrent sur la persistance, voire la consolidation, des préceptes tayloriens. Ils considèrent la compétence comme un artifice gestionnaire pour voiler les logiques anciennes de taylorisation de l’activité de travail. Marcelle Stroobants observe notamment que « la révélation des savoirs des compétences des travailleurs ne procède ni d’une transformation radicale des pratiques et des relations qui s’organisent autour de la production, ni d’un revirement théorique en sociologie du travail  [**[6][6]** Marcelle Stroobants, ibidem, p. 331.](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no6) ». Un système de production que l’on pourrait appeler « la flexibilité assistée par la compétence » s’inscrit donc dans la continuité d’une thèse qui envisage la « dégradation du travail ». Ces travaux condamnent donc le recours aux notions d’aptitude, de compétences personnelles, etc. Ces dernières seraient elles aussi un leurre au service de la GRH. Or, selon nous, cette manière pourtant nécessaire de critiquer la notion d’aptitude la condamne, par là même, à rester vide de tout contenu. C’est dans cette brèche que se situe notre analyse. Nous pensons qu’il est possible et même nécessaire de proposer une lecture critique de la notion de compétence et surtout de l’évaluation des qualités morales qui l’entourent, tout en déconstruisant cette notion et en l’objectivant. Refuser, par exemple, de traiter frontalement la notion de « savoir-être » et lui donner le seul statut d’outil pervers au service de la direction place le chercheur devant une double impasse. D’une part, cette position semble finalement entretenir le jeu de la direction d’entreprise qui associe l’individu et la compétence et légitime ainsi l’individualisation de la relation salariale. D’autre part, elle aboutit à faire comme si cette qualité, le « savoir-être », n’existait pas. Or, le problème paraît plus complexe car non seulement les DRH utilisent cette notion au service de leur propre vision de la gestion des ressources humaines mais, de surcroît, elles s’appuient sur des qualités que les salariés déploient depuis longtemps. Nous situons donc nos travaux dans une position qui veut faire tenir ensemble une déconstruction de la compétence comme outil de gestion des ressources humaines et une formalisation des changements à l’œuvre dans la relation salariale. En ce sens, nous pensons que le procès de travail concret se modifie parallèlement au modèle productif, sans pour autant estomper le caractère contraignant et prescrit de l’activité salariée  [**[7][7]** Notre démarche s’appuie sur une double recherche empirique....](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no7). La « logique de la compétence » doit donc être appréhendée comme un régime de mobilisation particulier, permettant d’engager les salariés pris dans des situations de travail toujours plus paradoxales : entre autonomie et contrainte  [**[8][8]** Jean-Pierre Durand, La chaîne invisible. Travailler...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no8).

[**3**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa3)

Pour résumer, nous montrerons tout d’abord que la « logique de la compétence » consacre une rationalisation de la subjectivité (1). Ensuite, nous nous intéresserons aux réactions des salariés concernés par ces démarches (2). Enfin, nous envisagerons le « savoir-être » comme une compétence professionnelle objectivable (3).

**1. La rationalisation de la subjectivité**

[**4**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa4)

La prescription de normes comportementales sur le marché du travail pose frontalement la question de la rationalisation. La rationalisation est un processus spécifique au XXe siècle. Si Frederick Winslow Taylor a, en effet, systématisé la rationalisation du travail en séparant les organisateurs du travail des exécutants, il percevait surtout ses potentialités pour conduire la nation américaine à l’enrichissement. Bien d’autres après lui ont prolongé la rationalisation du travail comme Ford mais encore Ohno et Shingo qui voyaient dans la participation une autre forme de rationalité productive. Mais la rationalisation ne s’arrête pas aux portes de l’entreprise. Le XXe siècle a vu aussi la rationalisation se propager à l’espace domestique : dépassant la simple socialisation différentielle des sexes, elle s’est ancrée dans la généralisation de l’équipement ménager (machine à laver, robot électrique, fer à repasser, tondeuse à gazon, perceuse électrique, etc.). L’école, elle aussi, a été touchée. On le voit notamment avec le développement de filières différenciées, technique et générale, puis médicale, sociale, littéraire, scientifique, économique, gestionnaire, etc. Dans cette logique, une transformation majeure peut être observée dans l’industrie, celle de la nature même de la rationalisation  [**[9][9]** Joyce Durand-Sebag, Un siècle de rationalisation taylorienne :...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no9). On serait passé d’une rationalisation du conflit sous Taylor à une rationalisation du consensus dans le « modèle de la compétence ». Cette transformation s’est faite sous l’impulsion de la rationalisation de la subjectivité.

[**5**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa5)

Une prescription des attitudes à adopter dans des situations précises est donc à l’œuvre dans l’entreprise. En toile de fond des nombreuses déclinaisons du comportement et des nombreuses tentatives d’objectivation que nous avons suivies, deux attitudes au moins sont repérables. La première, celle de la fidélité, signifie être constant, être présent dans un moment difficile et ne pas manquer aux missions qui sont confiées aux salariés. Par exemple, quelqu’un à qui on va pouvoir confier la mise en marche des machines tôt le matin. Pourquoi confier cette mission à une personne en particulier et pas à une autre ? Car on sait qu’il sera là à l’heure et que s’il a un problème, il aura les ressources nécessaires, techniques (la méthode, la qualification) et sociales (les relations, les compétences), pour réagir.

[**6**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa6)

La fidélité attendue par l’entreprise est synonyme de constance mais elle est aussi synonyme de présence dans les moments difficiles. En effet, à un moment où les groupes rencontrés parlent beaucoup « d’employabilité », et ne veulent donc pas garantir l’emploi à vie, paradoxalement, les salariés sont de plus en plus sollicités pour donner de leur temps, de leur énergie, pour faire tenir le groupe dans le marché.

[**7**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa7)

« Ce n’est pas purement technique et ça c’est lié à tout ce monde qui doit évoluer, à toute cette organisation qui doit évoluer. Je veux dire aujourd’hui. On serait mort sinon. Il n’y aurait plus de sidérurgie en France. (Long silence) Parce que les Coréens ils auraient fait mieux que nous pour moins cher. Eh bien pour vendre de l’acier pour automobile, il faut être au top du top. Ne pas avoir trop de rebut. Être en capacité de produire avec des machines qui ne se cassent pas la margoulette toutes les cinq minutes. Donc, il faut pas que ça s’arrête, bon, tous les salariés doivent suivre. » (DRH, Arcelor)

[**8**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa8)

La deuxième attitude à adopter, celle de la « loyauté », est assez proche de la fidélité en ce sens qu’elle correspond au fait de tenir ses engagements mais elle prolonge aussi cette logique en y insérant l’obéissance aux règles. Paradoxalement, en appelant de ses vœux l’autonomie, l’initiative, la « logique de la compétence » tombe toutefois dans la prescription. Un ouvrier doit appliquer des directives, appliquer des modes opératoires, appliquer des solutions connues après analyse et diffuser des méthodes. Il est donc bien question de la pratique taylorienne (« appliquer des modes opératoires »). Mais il est aussi question d’intégrer les missions des bureaux des méthodes, d’être un acteur de cette pratique (« diffuser des méthodes »).

[**9**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa9)

La rationalisation de l’individu passe par la prescription de normes comportementales telles que la loyauté et la fidélité. Mais peut-on parler pour autant de rationalisation de consensus ? Joyce Durand-Sebag  [**[10][10]** . Ibidem.](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no10) montre que c’est notamment dans la participation que naît cette nouvelle rationalité. La participation est alors perçue comme une tentative de réconcilier le capital et le travail. Mais c’est surtout dans le rôle des syndicats que Joyce Durand-Sebag interroge le passage d’une rationalité du conflit à une rationalité de consensus. En effet, la pression du consensus devient telle que les syndicats ont le choix entre l’invention d’une nouvelle forme de collaboration syndicat/direction et la marginalisation. Cette collaboration est lourde de conséquences car un nouveau couple syndicat/direction engage les deux parties dans un partage de responsabilités et institutionnalise par là même le consensus. Comment alors trouver une issue syndicale positive quand celui-ci est tiraillé entre la défense des intérêts des salariés et l’enfermement dans les contraintes patronales ? Avec la « logique de la compétence », souvent portée par les organisations syndicales  [**[11][11]** Michel Anger et Bénédicte Roy, « Développement des...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no11), le problème se complique. Cette logique est le prolongement et surtout la systématisation de la participation, c’est par elle que passe la cristallisation d’une rationalisation exacerbée, celle du consensus. Si la participation imposait de changer ses habitudes au travail par de nouvelles pratiques managériales, la « logique de la compétence » évalue, classifie et rémunère  [**[12][12]** Évelyne Rouby et Guy Solle, « De la gestion des compétences...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no12). Elle institue donc le consensus comme la nouvelle pratique rationnelle et cristallise par là même la coresponsabilité du couple syndicat/direction.

**2. La place du consentement**

[**10**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa10)

Comment les salariés réagissent-ils ? Quelles sont leurs contributions effectives ? Ces nouvelles formes d’injonctions sont-elles perçues comme des contraintes ou comme des sources de réalisation de soi ?

[**11**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa11)

Nous envisageons la question du consentement sous l’angle de l’étude de la construction sociale des injonctions émises par les directions d’entreprises, de leurs modes d’appropriation par les salariés et de leurs conséquences en termes de valorisation ou de dévalorisation sociale. Il s’agit donc de saisir les pratiques qui découlent bien évidemment des représentations que les individus se font de ces prescriptions.

[**12**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa12)

La catégorie des salariés de fabrication est caractérisée par divers types d’attitudes. Ces différences sont moins liées à une hiérarchie des fonctions (ouvriers, techniciens) qu’aux différents types de représentation, liés aux trajectoires professionnelles et familiales, que chaque salarié se fait des nouvelles formes de prescription. Nous avons surtout repéré des variables de différenciation grâce aux trajectoires professionnelles que nous avons mises en rapport avec les attitudes de protestation ou non face aux démarches compétences. L’ouvrage d’Albert O. Hirschman, *Exit, voice, loyalty*, paru aux États-Unis en 1970  [**[13][13]** Albert O. Hirschman, Défection et prise de parole....](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no13), permet de mettre en lumière les diverses réactions que peuvent avoir les individus face au changement. Son objectif est de comprendre une incohérence organisationnelle : alors qu’une entreprise présente les conditions économiques optimales pour réussir, son organisation peut présenter des avatars. Il met en évidence deux types de comportement. Les organisations qui contraignent les prises de parole (*voice*) vont être sujettes à une réaction inverse, la défection (*exit*). Au contraire, les organisations qui induisent des formes de défection afin de taire les prises de parole, et surtout les protestations, risquent de provoquer des mécontentements et donc des comportements de « *voice* ». Ces deux cas extrêmes d’« *exit* » et de « *voice* » entraînent des perturbations organisationnelles. Son troisième concept, celui de loyauté (*loyalty*), est présenté comme l’issue positive permettant de dépasser le cercle vicieux des comportements d’« *exit* » et de « *voice* ». La loyauté est définie comme une attitude particulière qui se comprend dans une sorte d’attachement à une organisation. Cet attachement favorise la « *voice* », la prise de parole, mais de manière positive, en évitant l’« *exit* ». Finalement, la défection est canalisée par les potentialités de « nouvelles voies » qu’offre la prise de parole dans cette configuration. En revanche, la loyauté a une condition pour permettre la remise en question de l’« *exit* » : elle fonctionne sur la menace de ce que pourrait provoquer une possible défection. Hirschman offre trois concepts qui permettent de comprendre comment les comportements d’adhésion peuvent servir une organisation. Si on observe, dans notre enquête, les trois notions dégagées par Hirschman, on repère des attitudes plus complexes et nuancées.

[**13**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa13)

Après l’analyse de nos entretiens qualitatifs et de nos différentes enquêtes de terrain, nous pouvons construire une typologie à 4 entrées.

[**14**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa14)

* - La première attitude peut être qualifiée de « simulation contrainte ». Ces salariés sont souvent impliqués dans leur activité mais pas de la manière privilégiée par la direction. Néanmoins ils comprennent bien ce qu’on leur demande, le font, sans y adhérer.
* - La deuxième attitude caractérise les salariés qui font preuve de ce que l’on pourrait appeler une « adhésion positive ». Leur implication est valorisée par les responsables hiérarchiques et leur ouvre de véritables opportunités professionnelles.
* - La troisième peut être considérée comme de « l’adhésion négative ». Cette forme d’implication est uniquement repérable dans le temps. Elle qualifie des salariés qui déploient une véritable adhésion mais pour lesquels le manque de valorisation professionnelle (symbolique, salariale ou en termes de carrière) a eu raison de leur implication.
* - La quatrième attitude est celle du « retrait ». Ce terme doit être perçu comme une position non choisie qualifiant des salariés déjà en marge de l’entreprise depuis de nombreuses années ou en position limite dans des organisations traditionnelles et qui, par là même, n’arrivent pas à s’adapter aux nouvelles directives.

**La simulation contrainte**

[**15**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa15)

La simulation contrainte se retrouve essentiellement chez des individus très attachés à leur activité (goût pour la technique, intérêt pour tel type de production, etc.) et/ou à l’entreprise (le collectif de travail, la situation géographique, l’histoire du groupe). Dans cette situation, les salariés développent des qualités au travail qui ne sont pas toujours en adéquation avec les directives de la hiérarchie. C’est surtout le contexte économique actuel, les peurs du licenciement, la difficulté à retrouver un emploi qui vont mettre les salariés dans une situation de non-choix et les contraindre à s’impliquer autrement. Ils vont alors simuler une forme d’implication qu’ils ne valorisent pourtant pas dans leur discours. Ils développent des formes de regard critique vis-à-vis des orientations du groupe et des formes de management.

[**16**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa16)

Nous prendrons l’exemple ici d’un syndicaliste CGT de 48 ans travaillant dans une entreprise qui produit des matériaux antivibratoires. Cette entreprise a été touchée à maintes reprises par de nombreuses fusions-aquisitions suivies de licenciements. René, tenant le poste de contrôleur, pense qu’il est devenu syndicaliste à la CGT à cause d’un patron. En effet, de père gaulliste et d’éducation chrétienne — il a été longtemps enfant de chœur — il ne pensait pas devenir syndicaliste en entrant dans l’entreprise. C’est un management autoritaire mais surtout le développement de ce qu’il appelle la « précarité » qui le conduit à mettre en doute les initiatives patronales diverses. Tout d’abord, il fait allusion à la précarité en parlant des licenciements :

[**17**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa17)

« Les DRH, elles sont du côté du patron. Avant, nous étions 450 personnes mais après le plan social nous étions plus que 250. C’est comme ça que les gens ici ont vécu la précarité. »

[**18**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa18)

Ensuite, René précise qu’une autre précarité touche les salariés. Celle-ci est visible au sein même de l’entreprise. René explique que l’instabilité des formes de l’emploi pénètre l’entreprise et agit comme une forme de contrainte sociale.

[**19**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa19)

« Les salariés et même les cadres n’ont pas le droit de penser librement. Un cadre a été mis au placard car il a été à la CGT. Après, on lui a sûrement mis une étiquette car ils savent s’informer entre eux. Comme si on était des pestiférés. On a même engueulé des cadres car ils avaient signé une pétition CGT. »

[**20**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa20)

Il se sent alors contraint à simuler une forme d’implication au travail qui ne correspond pas à sa déontologie.

[**21**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa21)

« Vous comprenez, aujourd’hui, il y a tout une partie de nos grilles d’évaluation qui est consacrée à l’appréciation du comportement. Ils veulent déterminer notre caractère. Par exemple, ils notent la disponibilité envers les autres. Ils stipulent les retards, les congés maladie. Et avec ça, ils jugent des promotions et des primes individuelles. C’est vraiment du fichage individuel. Alors on est obligé de simuler. »

[**22**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa22)

Ce que René appelle la simulation ne concerne pas uniquement sa propre pratique professionnelle. Selon lui, dans son entreprise, c’est une pratique courante qui prend différentes formes :

[**23**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa23)

« Bien sûr c’est négatif pour la production et pour l’ambiance de travail mais ça existe. Il y a des actions cachées qui bloquent la production comme, par exemple, ne pas prévenir ses supérieurs hiérarchiques des pannes éventuelles. Beaucoup de personnes font semblant de jouer le jeu, comme par exemple participer aux groupes de discussion sans faire émerger les bonnes questions ou tout simplement en y adoptant une attitude silencieuse et passive. »

[**24**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa24)

Cette simulation produite par les contradictions du modèle productif actuel (autonomie/contrainte, implication/licenciement, compétence/déqualification) vient fragiliser la coopération réelle. D’ailleurs, cette simulation contrainte n’a pas d’effets en termes d’implication valorisée par la hiérarchie. Alors que ces salariés ressentent un réel intérêt pour leur entreprise et pour leur activité, ils se retrouvent bloqués dans ces organisations :

[**25**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa25)

« Mais moi j’aime ce que je fais, j’aime cette entreprise. Les directeurs eux ils changent tous les cinq ans. Ils ne peuvent donc pas être attachés à l’entreprise. Moi je suis ici depuis 30 ans et même si l’ambiance est devenue monotone ici, j’aime les murs de cette entreprise. Pourtant je sais que je suis étiqueté CGT alors je n’espère pas grand-chose pour moi. Mais bon, c’est pour les autres, pour les jeunes. »

**L’adhésion positive**

[**26**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa26)

Les positions d’adhésion aux conduites de changement menées par les directions sont fréquentes. Cette adhésion passe par une naturalisation des contraintes et des logiques financières qui semblent inéluctables pour les salariés. Lors de nos enquêtes, il était bien entendu plus fréquent de se retrouver face à un salarié qui légitimait les réorganisations du travail car la direction choisissait fréquemment nos interlocuteurs. Dans le cas de ce que nous avons appelé « l’adhésion positive », les salariés sont en pleine ascension professionnelle. Ils sont valorisés par leurs responsables. Il n’est pas rare que ces derniers se « battent » en interne pour que les évolutions lors de la mise en place des chantiers compétences leur soient profitables en termes de carrière. Ces salariés modèles nous sont présentés comme étant, par exemple, des « ouvriers qui s’émancipent » (DRH, secteur automobile), de « bons ouvriers » (DRH, secteur de la métallurgie), des « premiers ouvriers » (DRH, secteur agroalimentaire).

[**27**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa27)

Dans ce type, on trouve surtout des salariés qui ont développé une adaptation aux changements intervenus dans l’entreprise et qui ont réussi à se repositionner positivement dans une telle organisation. Ils ont un discours qui envisage positivement toutes les transformations intervenues dans leur entreprise. Nous prendrons l’exemple d’un technicien de 41 ans entré en tant qu’ouvrier dans cette entreprise qui produit des matériaux anti-vibratoires. À son arrivée en 1977, il a fait un peu « n’importe quoi ».

[**28**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa28)

Il était manœuvre « là où on avait besoin de lui ». Il nous parle plus précisément des nouvelles règles qui s’insèrent dans son activité suite à l’application des normes ISO. Son parcours professionnel l’a conduit au service du mélangeage où il a tout appris « sur le tas ». Ce sont des problèmes de santé qui lui ont fait quitter son poste qu’il affectionnait et qui l’ont mené jusqu’au laboratoire des essais. Pour lui, l’insertion des normes ISO dans son activité professionnelle n’a pas vraiment changé son travail. En revanche, ces normes ont introduit une façon différente de l’appréhender. Il a dû « se remettre en question, être plus rigoureux, penser différemment ». Il travaille donc avec une autre optique aujourd’hui :

[**29**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa29)

« Bien, écoute, je vais te dire une chose. J’ai 41 ans et, heu… à 40 ans quand on vient te dire : tu dois changer, hein enfin, ça fait une grosse quantité de choses à apprendre et au départ j’ai eu la trouille. […] Et réflexion faite, c’est vrai que j’ai eu peur et maintenant je m’aperçois que je suis content parce que, ben j’y arrive. On se dit quelque part ben à 40 ans… ben c’est pas une question de se dire on est jeune ou on est vieux mais c’est être capable de se dire ben on met tout en question et puis on réapprend autre chose, et puis on y arrive, et puis c’est tout […]. Si tu veux, il y a eu des normes de définies par Gilles et bon ben il y a des températures de définies. Ben moi, si tu veux, j’ai, on m’indique bon pour tel mélange j’ai une densité de, j’ai une température de, j’ai un temps de, bon ben si tu veux, quelque part, le boulot est mâché quand même avant. Les gens disent que c’est du boulot supplémentaire mais pas du tout. Moi, je découvre rien. J’ai quand même des choses qui ont été définies auparavant et moi je reprends bêtement. Je lis et je suis bêtement, j’ai toutes les indications […] Les normes ISO c’est une contrainte pour beaucoup de monde car on doit faire comme c’est écrit et non pas n’importe quoi. Mais t’as des petites tolérances. »

[**30**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa30)

Cet ouvrier est devenu technicien en acceptant d’intégrer un poste très particulier au laboratoire des essais. Ce laboratoire est dépendant des réglementations imposées par les normes et les certifications. Du côté de ce technicien, les bouleversements à l’œuvre lors de l’application de ces certifications ont non seulement été intégrés mais aussi perçus de manière positive. En effet, ce dernier légitime le recours à ces normes, d’une part, pour l’entreprise (amélioration de la qualité) et, d’autre part, pour lui-même (travail plus rigoureux, plus intéressant).

**L’adhésion négative**

[**31**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa31)

Cette forme d’adhésion est très paradoxale de prime abord. Bien que l’individu concerné soit impliqué dans son entreprise, qu’il soit en adéquation avec les orientations qu’elle privilégie, on observe, en situation de travail, des formes de découragement. Cette adhésion n’est donc pas vécue positivement, soit pour l’épanouissement du salarié lui-même, soit pour son évolution dans l’entreprise. C’est sur une longue période d’observation qu’il est possible d’appréhender les difficultés que ressentent les individus dans des organisations qui prescrivent l’implication. Les marques de reconnaissance étant peu nombreuses, compte tenu du management mais surtout du peu de perspectives d’évolution de carrière, de nombreux salariés s’essoufflent et ne peuvent plus donner autant d’eux-mêmes sur le long terme.

[**32**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa32)

En effet, les entreprises, en cherchant en permanence à réduire les coûts, élaborent des politiques draconiennes de réduction d’effectifs. Les embauches se font de plus en plus rares. D’ailleurs, les salariés y font souvent allusion pendant nos entretiens. C’est le cas de Jean-Claude. C’est un technicien de 46 ans qui a fait son chemin progressivement dans l’entreprise. Il a été embauché en 1976. Il n’avait que 21 ans et était muni d’un BEPC. Il a débuté au service du mélangeage qui est le service le plus difficile dans l’entreprise. Sa formation s’est donc élaborée par la transmission des savoirs des anciens. Il s’est formé progressivement grâce à des formations payées par l’entreprise pour arriver aujourd’hui à un poste de technicien avec un CAP électricien et caoutchouc et un BEP professionnel en caoutchouterie. Aujourd’hui, il souhaite continuer son évolution dans l’entreprise en se séparant de son activité de production. Mais il a très clairement conscience que son projet est mis fortement en question par des restrictions budgétaires qui bloquent l’embauche d’une personne susceptible de le remplacer. Il nous précise :

[**33**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa33)

« Si, au niveau du service, ils pouvaient se décider à embaucher quelqu’un, je pourrais monter un petit peu. Mais je vois bien que ça n’arrivera pas. Ils attendront que je parte en retraite. Pourtant j’ai beaucoup donné pour être ici. Aujourd’hui, j’aimerais laisser la production et prendre des responsabilités mais on me fait comprendre gentiment que ça ne sera pas possible. Qu’on ne peut pas se permettre d’embaucher. »

[**34**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa34)

Son découragement était palpable pendant l’observation des situations de travail. Au début de notre enquête, l’ingénieur qui nous avait listé les salariés que nous pouvions rencontrer ne l’avait pas mentionné. Après notre période d’observation, nous avons demandé aux responsables si nous pouvions nous entretenir avec lui. Bien qu’il soit respecté par ses collègues pour son parcours dans l’entreprise, il entretenait très peu de rapports avec eux. Il était souvent en retrait, peu accessible. Pendant l’entretien, nous avons pu constater que c’était un manque de perspective qui lui ôtait l’envie d’être présent. Cette position a été mentionnée par Stéphane Beaud et Michel Pialoux dans leur ouvrage, *Retour sur la condition ouvrière*  [**[14][14]** Stéphane Beaud et Michel Pialoux, Retour sur la condition...](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no14). Ce qui apparaissait comme étant une relation positive à l’activité et à ses transformations dans « l’adhésion positive » prend, dans « l’adhésion négative », une connotation négative comme en témoigne cet extrait d’entretien :

[**35**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa35)

« Ces normes sont trop contraignantes. Il faut faire des sélections, prendre ce qui nous intéresse dedans, ce qui ne nous intéresse pas, on l’écarte et on écrit une procédure nouvelle que l’on appelle méthode d’essai. Pour appliquer la norme, normalement il faut appliquer cinq points. Nous, on n’en fait que trois. Il y a des normes imposées par la marine que l’on est obligé de suivre. C’est un travail. On est très contraint et, pour moi, c’est énormément de boulot supplémentaire, de la paperasserie en plus. C’est les supérieurs qui remplissent la paperasse. Les opérateurs ne sont pas vraiment touchés. Ils mesurent juste les températures mais après ils ne touchent pas. Les mouleurs ont un peu plus de contraintes. Mais ils ont des consignes sur une fiche à respecter et les gens n’ont plus qu’à suivre. Mais moi, la paperasserie c’est vraiment pas mon truc. J’aimerais passer à autre chose maintenant. Il y a aussi l’activité de production que j’aimerais arrêter mais ce n’est pas possible ici. Je ne pourrai plus évoluer. Je le sais. »

[**36**](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#pa36)

« Fils d’ouvriers mais ignorant tout des pratiques de l’atelier, il a été affecté presque immédiatement, à la suite de son embauche comme intérimaire, après quelques mois passés en atelier, à des tâches de “ commandement ” en même temps que d’“ entraînement ” auprès des “ vieux ” ouvriers âgés de 40 ans et plus. Après s’être impliqué à fond dans les tâches qui lui étaient confiées, avoir travaillé parfois quatorze ou quinze heures par jour, s’être, comme il le dira, “ défoncé ” pour l’usine, s’être porté volontaire pendant trois ans pour le sale boulot et les basses besognes — il a même accepté, à plusieurs reprises, de remplacer des ouvriers de son atelier qui s’étaient mis en grève —, Sébastien a “ tout à coup ” — en fait, au terme d’un long travail sur lui-même — estimé que la situation était devenue pour lui totalement intolérable. Il n’allait plus supporter “ tenir ” dans l’atelier comme moniteur une semaine ou même un jour de plus. Il se trouve “ floué ”, et sa déception semble avoir un double caractère : d’une part, il s’estime trompé dans ses espoirs d’ascension professionnelle, il comprend que, pour lui, l’avenir se ferme, il a le sentiment d’avoir été berné ; d’autre part, sa déception est inséparable d’une conscience vague qu’autour de lui des ouvriers de chaîne, vieux ou vieillissants, sont dans une situation “ impossible ”, plongés dans une souffrance à laquelle il compatit, d’une certaine façon, tout en cherchant à marquer fortement ses distances ; une partie de son “ drame ” tient au fait qu’il se vit à la fois comme semblable et complètement différent d’eux.  [**[15][15]** Ibidem, p. 302-303.](https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2006-4-page-97.htm#no15)