

De la compétence au simulacre

Par Jean-Pierre Durand*

Nous avons longuement analysé le *modèle de la compétence*, tel qu'il a été officialisé par le Medef en 1998, en montrant en quoi il marque une rupture avec le modèle de la qualification qui a fonctionné depuis près de deux siècles. En effet, en introduisant la dimension comportementale dans la définition de la compétence, le Medef produit deux innovations : l'objectivation et la systématisation des critères de promotion (et en amont, de recrutement) fondés sur la loyauté des salariés vis-à-vis de l'entreprise d'une part, et d'autre part l'évaluation systématique des comportements et de la loyauté de tous les salariés, du cadre supérieur à l'ouvrier ou à l'employé peu qualifié.

Ce modèle de la compétence transforme considérablement la gestion des hommes, les relations hiérarchiques et les relations entre pairs ou collègues dans l'entreprise comme dans les administrations publiques. Nous avons analysé ces transformations, qui accompagnent la généralisation du flux tendu et le travail en groupe, dans *La chaîne invisible*¹ et nous ne revenons pas ici sur ces acquis. Ce modèle de la compétence pose des questions à peine nouvelles mais dont les réponses varient nécessairement avec les modes de produire. Comment les salariés construisent-ils leur identité face à un système de normalisation des comportements ? En effet, les directions attendent des comportements assez précis de la part de leurs salariés : on peut parler de normes comportementales. Comment, à la fois, être soi et se plier aux normes imposées par autrui ?

Comment se constitue le sujet et que devient l'identité individuelle² dans cette situation où, à la différence d'hier, les normes attendues n'étaient pas publiées, c'est-à-dire que chacun pouvait interpréter les souhaits managériaux en fonction de sa personnalité ? Comment toutes ces identités —qui sont des identités dominées— acceptent-elles cette domination et comment y

* Directeur du *Centre Pierre Naville*, Université d'Evry

¹ *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*. Le Seuil, 2004.

² On définira quelque peu arbitrairement la construction de l'identité comme un effort ou un processus pour la reconnaissance de soi ou, dit autrement, pour la reconnaissance de soi par autrui, c'est-à-dire la reconnaissance de soi à travers autrui.

répondent-elles ? Peut-on tenter une sorte de typologie des identités individuelles –y compris dans leurs manifestations collectives— dans leurs réponses aux contraintes comportementales dictées par le modèle de la compétence ?

Dans un premier temps, nous aurons à mesurer ce qu'il nous manque pour répondre à ces questions, en particulier dans une perspective comparative. Dans un deuxième temps nous tenterons de mettre sur pied un modèle de connaissance appliqué à l'acceptation de la domination et du modèle de la compétence qui lui est aujourd'hui inhérent. Enfin, nous montrerons l'ampleur des différences de réponses à cette normalisation à travers une typologie des comportements en émergence, elle-même construite à partir de quelques modèles hérités.

1 – Pour une comparaison internationale de l'évaluation des compétences

S'il existe des travaux comparatifs des relations professionnelles en Europe —les sociologues britanniques publient périodiquement ce type d'ouvrages essentiellement destinés aux étudiants des Ecoles de commerce—, nous ne disposons pas, à notre connaissance, de travaux de recherche comparatifs sur ce qui est dénommé en France *compétences professionnelles*. En effet, si chacun s'accorde à reconnaître que « l'après-fordisme » s'est accompagné d'un dépassement de la seule prise en compte des qualifications, la question posée est celle de ce qui est pris en compte par les évaluations individuelles au-delà de formation initiale (ou du diplôme) et de l'expérience professionnelle dans les autres pays, en fonction de l'histoire sociale et de l'histoire des relations professionnelles. Peut-on reprendre et poursuivre les travaux de l'Ecole d'Aix pour faire fonctionner *l'effet sociétal* sur l'évaluation des compétences ?

Ici le questionnement est triple :

- que mesure-t-on à travers les processus individualisés d'évaluation, que ce soit avec des entretiens, des grilles, des auto-évaluations, etc. ? Évalue-t-on uniquement les résultats du travail fourni ou les comportements à travers les thèmes de sociabilité, de disponibilité, etc. ?
- qui est évalué ? S'agit-il seulement de l'encadrement, des commerciaux, etc. ou de l'ensemble des salariés, y compris les ouvriers et les employés ? Quelle est alors la fréquence de ces évaluations ?

- à quoi servent ces évaluations ? Au recrutement, aux promotions ou à l'avancement ? Quels liens existe-t-il entre ces évaluations et la progression salariale de chacun ou les promotions effectives ? Utilise-t-on ces évaluations pour sanctionner concrètement les intéressés ou pour les conduire à intérioriser des normes comportementales fondées sur la loyauté ?

On sait aussi que le marché de l'emploi et le différentiel de rémunérations selon les types d'employeurs se combinent aux histoires sociales pour donner plus ou moins d'importance à l'évaluation dans la trajectoire professionnelle des salariés. Au Japon le souhait d'entrer ou de se maintenir dans la grande entreprise avec son *corporate welfare* conduit les salariés à adopter le comportement attendu afin d'échapper à la PMI. Aux Etats-Unis comme en Grande Bretagne, la menace des *poor jobs* pousse les travailleurs peu qualifiés à suivre les injonctions ou les exigences des entreprises qui les respectent un peu plus. Ailleurs, en Allemagne, en France, en Espagne, en Italie, etc. l'existence d'un fort chômage structurel donc durable empêche la mobilité des salariés qui, pour conserver leur emploi, se plient aux normes comportementales qu'ils ont intériorisées. Comment alors est médiée dans le quotidien du salarié, dans la manière d'assurer ses fonctions ou de tenir ses objectifs, les contraintes extérieures et la volonté de conserver l'emploi présent ? Comment se plier, à partir de ses propres ressources forcément limitées, aux injonctions hétéronomes ? Et surtout comment des velléités de résistance, quand elles émergent, se retournent en acceptation voire en défense des valeurs imposées et en comportements suiveurs ?

Par ailleurs, il semblerait que les Français soient les seuls à avoir procédé à un glissement conceptuel, en imposant l'usage du terme de compétences en remplacement de celui de qualifications : comment interpréter ce changement ? Est-ce une ruse de l'histoire dans l'un de spays où le syndicalisme continue d'être le plus turbulent et le plus imprévisible ? S'agissait-il de prendre de cours le syndicalisme sur son propre terrain en faisant semblant de satisfaire la revendication de la reconnaissance du travail bien fait et des compétences au-delà du seul diplôme ? Est-ce ainsi une manière de baillonner ce syndicalisme incontrôlable sur le terrain de la revendication salariale puisque l'entreprise valide la compétence, ce qui ne signifie pas bien sûr qu'elle la reconnaît pour la rémunérer³ ?

En Grande Bretagne, les programmes et les commentaires du NVQ (*National Vocational Qualifications*) montrent que la conceptualisation d'hier est maintenue ; en revanche, les

³ Cf. CNPF,

pratiques de gestion des ressources humaines sont considérablement modifiées : au-delà de la prise en compte des diplômes et de l'expérience professionnelle, l'évaluation des salariés porte essentiellement sur leurs comportements et sur leurs attitudes au travail. Les évolutions de carrière sont étroitement liées aux résultats de ces évaluations. Il serait intéressant d'observer avec minutie en quoi le modèle de la *flexsecurity* tel qu'il fonctionne en Hommande, au Danemark et s'étend vers le Nord intègre l'évaluation des comportements des salariés dans leur mobilité : quels types de comportements favorisent le départ des emplois fixes et en quoi ils freinent ou bloquent —et à quel degré— l'embauche ? Quels salariés restent le plus longtemps sans emploi ? Lesquels multiplient les actions de formation avant de trouver un emploi, etc. ?

Il apparaît ainsi que, s'il existe des constantes et qu'un paradigme dominant régit la gestion des ressources humaines dans le modèle productif émergent, les différences de mises en œuvre selon les histoires sociales pourraient nous renseigner un peu plus en détail sur la nature de ce paradigme dominant : il s'agirait, dans une comparaison internationale systématique, d'en isoler plus précisément le cœur pour mieux en connaître les caractéristiques essentielles afin de le différencier du/des paradigmes de la période précédente.

2 – Connaître le processus d'acceptation de la domination et du modèle de la compétence

Comme nous l'avons développé ailleurs, le tryptique modèle de la compétence, flux tendu et travail en groupe fait système au sens où chacun des éléments est cohérent avec les autres et en accroît l'efficacité. Par ailleurs, il contient en lui-même et en étroite relation avec l'environnement économique (le sous-emploi structurel en Europe, les *poor jobs* aux Etats-Unis et la volonté de rester dans la grande entreprise au Japon) les conditions d'une implication contrainte, c'est-à-dire d'un engagement obligé des salariés sur les objectifs de l'entreprise, sans aucune contrepartie (à la différence d'hier où l'on parlait d'implication salariale dans le compromis fordien).

Pour expliquer cette acceptation de la domination, l'analyste peut toujours revenir à la thèse de la séparation du salarié de ses moyens de travail : mais celle-ci reste quelque peu insuffisante parce qu'en affirmant que « le salarié n'a pas le choix », elle n'explique pas les différences de comportements (la soumission ou la révolte) face à la contrainte du salariat. On pourrait emprunter à l'utilitarisme rationnel ou à l'utilitarisme symbolique pour montrer que la plupart du temps, la soumission est moins coûteuse que la révolte, le conflit ou la révolution : il faudrait

alors expliquer pourquoi certains continuent d'utiliser la voie de la contestation syndicale ou politique.

En asseyant la servitude volontaire sur la démultiplication des sujets dépendant directement du tyran, La Boétie montre comment ce dernier « asservit les sujets les uns au moyen des autres, et est gardé par ceux desquels, s'ils valaient quelque chose, il se devrait garder »⁴. On peut reconnaître aisément ici, au-delà de la hiérarchie traditionnelle d'une entreprise, le fonctionnement du travail en groupe dans le modèle post-fordien où la pression des pairs sur les pairs fonde la discipline collective tandis que l'émulation et la compétition pour devenir *team leader* poussent chacun à mieux servir les objectifs de productivité de la firme. Mais ici encore, nous avons quelques difficultés à comprendre comment se construisent les identités des salariés qui semblent accepter aussi facilement la domination d'autrui dans le salariat.

Une autre démarche, au moins aussi prometteuse réside dans la dialectique du maître et de l'esclave travaillée par Hegel, à condition de l'extraire de sa gangue idéaliste et formaliste pour l'ancrer dans la réalité des rapports sociaux⁵. C'est-à-dire de replacer l'interindividualité du maître et de l'esclave dans la logique productive capitaliste avec ses exigences d'efficacité, les inégalités de revenus, la domination hiérarchique en cascade (de la délégation des actionnaires au PDG jusqu'au responsabilités accordées au *team leader*) et les rapports de pouvoir. Puis nous pourrions distiller dans cette interindividualité socialisée un fin contenu relatif aux nouvelles conditions de production (analyse des fonctions des outils socio-productifs et du rôle des normes comportementales).

Chez Hegel, la constitution du sujet vers la reconnaissance de soi combine la sensation ou l'affectif avec l'entendement et la raison. L'ajout de l'affectif par rapport à Descartes induit nécessairement que le sujet n'est pas que calculateur et rationnel, mais vit aussi de certitudes sensibles « ici et maintenant ». Mais c'est le *désir d'objet* qui fonde la dialectique menant à la reconnaissance de soi chez l'esclave comme chez le maître. Hegel, en tant que philosophe situe ce désir d'objet essentiellement dans la relation interindividuelle avec autrui ; il nous semble que ce désir d'objet, pour le sociologue dépasse cette relation à l'autre tout en le contenant. Ce désir d'objet inclut, selon nous, les objets et services (marchands ou non) matériels ou symboliques de la société capitaliste, la maîtrise de son temps (autonomie par rapport au travail obligé et dans le

⁴ E. de La Boétie, *La servitude volontaire*, Arléa, 2003, p. 42.

⁵ Voir la double critique de Hegel (l'apesanteur de sa thèse) et de Marx (la fin de la question des pouvoirs décrétée au terme de la lutte des classes) par R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.

travail) pour accéder à ces objets et services (« ne pas perdre sa vie à la gagner »), l'agir collectif (les classes sociales, les groupes sociaux, l'ethnicité) et les pouvoirs sociaux⁶ pour les obtenir, etc.

Dans ce désir d'objet, chacun entre en relation et surtout en concurrence sinon en conflit avec autrui. Pour R. Sainsaulieu, c'est « la confrontation de ces désirs dans la dialectique du maître et de l'esclave qui confèrera au sujet la reconnaissance de soi par la reconnaissance des autres. En effet, une lutte à mort s'instaure nécessairement entre deux désirs de possession qui, dans la recherche d'une reconnaissance par l'autre de la réalité de leurs besoins, visent à imposer fondamentalement l'omnipotence de leur désir d'être. La rencontre de deux désirs d'être reconnu comme ayant le droit de désirer, ne peut déboucher sur l'entente et l'arrangement, car ce sont deux absolus qui se choquent et ne peuvent que s'exclure tout en ayant besoin de l'autre pour cette reconnaissance de son propre désir. Pour être reconnu, il faut arriver à ce que l'un oublie son propre désir de reconnaissance pour accepter de reconnaître celui de l'autre.

Dans cette lutte, l'esclave sera celui qui, refusant le risque de la mort, le risque de la non-saturation, se trouve prisonnier des activités de réalisation du désir sur l'objet, alors que le maître risquant la non-saturation immédiate sera capable d'orienter son action vers l'activité même de l'autre au point de lui infliger la reconnaissance de son propre désir. Dans cette lutte entre les désirs, l'un gagne peut-être la satisfaction immédiate mais perd l'autonomie de l'orientation de ses activités. L'autre risque la mort en acceptant la lutte mais gagne ensuite le travail du premier au service de la reconnaissance de son désir. Cette lutte départage ainsi le monde entre ceux qui ne sont que les esclaves de la satisfaction du désir d'être reconnus des autres, et ceux qui sont reconnus par les autres comme détenteurs d'un désir autonome. Au terme de cette double dialectique vers l'entendement et vers la reconnaissance de soi, le sujet est finalement reconnu, par la violence du conflit dans les relations, comme auteur d'une rationalité propre »⁷.

Cette reconnaissance de soi nous semble éthérée dans cette représentation de l'interindividualité du maître et de l'esclave parce qu'elle est vidée de tout contenu social. Le schéma de la reconnaissance de soi mérite d'être repris en tant que projet individuel du sujet qui, pour exister, a besoin d'autrui pour être reconnu en tant que sujet. Nous nous rapprochons ici des thèses de P. Bourdieu sur le jeu social, ce dernier considérant justement que l'individu (ou ici l'agent social)

⁶ Cf. A. Kojève, *Introduction à la lecture de Hegel*, Gallimard, 1947.

⁷ R. Sainsaulieu, op. cité, p. 320-321.

ne peut pas ne pas jouer, ne peut pas ne pas participer à la vie sociale, pour exister en tant que lui-même.

Qui est autrui —ou qui est le maître et l’esclave— dans les rapports sociaux modernes ? Le chef et son subordonné ; mais le chef lui-même est le subordonné d’un autre hiérarque et ce, jusqu’aux propriétaires du capital (ou aux politiques gestionnaires des formations sociales capitalistes...). Lesquels entrent eux-mêmes en conflit, les uns voulant absorber les autres tandis que les gestionnaires des fonds de placement sont tributaires d’actionnaires de plus en plus invisibles laissant la place à la logique implacable et totalement désincarnée de l’accumulation maximale. En résumé, et c’est ce qui nous intéresse ici, tout se passe comme si nous étions en face de pouvoirs et de hiérarques aux logiques de plus en plus impersonnelles —même si l’on peut mettre un nom et une figure sur le titulaire de la position immédiatement supérieure.

« *Pour être reconnu, il faut arriver à ce que l’on oublie son propre désir de reconnaissance pour accepter de reconnaître celui de l’autre* ». Si cette inversion dialectique est vraie, le subordonné est conduit à agir, non pas dans l’attente d’une reconnaissance par autrui, mais pour prouver qu’il reconnaît autrui dans ses fonctions et dans son statut de hiérarque ou de chef. Alors il effectue « naturellement⁸ » les opérations qui lui sont dictées ; il peut même le faire dans la satisfaction et le contentement de soi puisqu’il s’agit de prouver —aussi— sa subordination, seule voie pour être reconnu-valorisé par le maître selon Hegel⁹.

Enfin, dans leur recherche de liberté, les sujets réagissent différemment dans leur relation au maître ou au hiérarque. Dans l’attitude *stoïque*, le serviteur nie sa domination et ses souffrances, y compris pour les rendre supportables ; il peut alors retrouver mythiquement une existence autonome : il peut alors retourner « dans *l’universalité pure* de la pensée [qui], comme forme universelle de l’esprit-du-monde, ne pouvait entrer en scène qu’au temps d’une crainte et d’une certitude universelles, mais aussi d’une culture universelle qui avait haussé jusqu’au penser l’acte

⁸ Ce « naturellement » mérite bien sûr débat. Nous avons montré dans *La chaîne invisible* comment les outils socio-techniques (qualité totale, amélioration permanente, changement rapide d’outillage, maintenance préventive, etc.) préparait les salariés à accepter les conditions de leur subordination dans l’activité de travail. Par ailleurs, les modalités d’évaluation des salariés les conduisent à *intérieuriser* les normes comportementales de docilité et à s’y conformer, avant même d’être évalués (cf. ma communication “Les fonctionnalités de l’évaluation individuelle dans le modèle de la compétence”, 9èmes Journées de Sociologie du Travail, Paris, novembre 2003.

⁹ De plus, le sociologue ne saurait passer sous silence un autre type de reconnaissance de soi dans une autre dialectique, à savoir celle que chacun entretient avec ses pairs (ou ses voisins ou les membres de la famille) dans une relation de concurrence qui doit être distinguée de la constitution et de la reconnaissance de soi dans la relation entre hiérarque et subordonné, en particulier parce que cette relation dans l’emploi (distribution des pouvoirs et des revenus) participe à la constitution de la relation de reconnaissance avec les pairs... Mais il s’agit d’un objet scientifique complémentaire que nous ne pouvons développer ici.

de cultiver »¹⁰. Dans l'attitude *sceptique*, le serviteur ne perçoit guère d'issue et trouve dans chaque situation les signes d'un rapport de domination auquel il ne peut guère échapper, tout en doutant du caractère universel des mécanismes de la domination. « L'autoconscience sceptique fait donc, dans la mutation de tout ce qui pour elle veut se fixer, l'expérience de sa liberté propre comme par elle-même donnée à soi et maintenue ; elle est à soi cette ataraxie du se penser soi-même, l'immuable et véritable certitude de soi-même »¹¹. Enfin, la *conscience malheureuse* accepte cette tension perpétuelle vers l'absolu et l'universalité et redécouvre en permanence les contraintes propres à chaque situation spécifique. Plus encore que le scepticisme, elle est contradictoire, conscience dédoublée dans soi du maître et du serviteur convergés dans une chose. Elle est par exemple l'amour du travail bien fait (du maître et pour le maître) et son impossibilité présente face aux impératifs du flux tendu.

3 – Vers une typologie des comportements des salariés face au modèle de compétence

Dans son ouvrage déjà cité, R. Sainsaulieu propose quatre « normes de relations interpersonnelles » que l'on appellerait aujourd'hui quatre types ou quatre modèles de comportements. Cette construction, reposant sur une approche plus psychologique que la notre et portant sur des rapports interindividuels plutôt que sur des rapports sociaux, mérite d'être reprise aujourd'hui, dans des conditions et des problématiques bien sûr différentes. Même si la modélisation la plus développée portait sur le monde industriel, celle-ci peut être généralisée à l'ensemble des situations de travail parce qu'elle prend en compte l'organisation du travail (dans ses rapports aux techniques utilisées donc au procès de travail) et les relations de pouvoir afférentes d'une part et le rapport des individus au collectif de travail (y compris autour de la formation, des promotions, etc.) d'autre part.

La *solidarité démocratique* est la norme partagée par les salariés qualifiés (ouvriers professionnels dans l'analyse de R. Sainsaulieu) disposant d'une forte expertise, manifestant leur autonomie et dont les comportements sont largement influencés par les valeurs syndicales. L'*unanimité fusionnel* caractérise l'attitude d'une main-d'œuvre peu qualifiée confrontée à des tâches répétitives et monotones sous contraintes de temps : « la fusion affective fait dépendre la

¹⁰ Hegel, *La phénoménologie de l'esprit*, Gallimard-Folio, 1993, p. 204.

¹¹ Idem, p. 208.

solution des problèmes techniques et humains [...] d'un personnage exceptionnel qui prendra la forme soit d'un chef, soit d'un meneur selon les circonstances »¹². Le modèle du *retrait* de la vie collective est celui de salariés occupant ces mêmes postes peu ou pas qualifiés qui, pour des raisons souvent extérieures au travail, se retirent derrière les procédures formalisées pour se protéger contre l'arbitraire des chefs en respectant la règles à la lettre. Le quatrième type de comportement, celui du *séparatisme*, est en rupture avec la solidarité démocratique des uns et l'unanimité fusionnel des autres : il s'invente comme nouvelle forme de collectivité d'atelier (ou de service) à travers des *affinités sélectives* qui rassemblent les salariés les plus qualifiés (agents techniques dans le cas rapporté)

R. Sainsaulieu plaçait ces quatre comportements-types sur deux axes correspondant aux problématiques de l'époque : les sources prioritaires d'accès au pouvoir dans l'organisation d'une part et les types de rapports à la collectivité de travail d'autre part. Nous proposons de notre côté de placer ces comportements sur deux axes répondant à notre questionnement relatif à la domination technique et à l'engagement comportemental : celui de la maîtrise des procédés et celui de l'attitude face aux objectifs de l'entreprise (et de la hiérarchie). Le premier axe place les individus et les comportements selon le volume et la diversité des ressources dont ils disposent pour maîtriser les procédés ; le second prend en compte le rejet ou le partage des objectifs de l'entreprise, soit aussi la réponse positive ou négative des agents par rapport aux normes comportementales attendues.

Typologie des comportements face au modèle de la compétence
(comportements-types empruntés à R. Sainsaulieu)

[Mettre ici le ppt page 2](#)

Trente années plus tard, la modélisation de R. Sainsaulieu n'explose pas, elle est d'une certaine manière confirmée par « l'objectif compétence » tel qu'il est mis en œuvre en France à la suite de sa définition par le MEDEF.

Le séparatisme des salariés les plus qualifiés est devenu le levier de cette nouvelle politique de gestion des ressources humaines. Parce qu'il est qualifié, ce personnel dispose des ressources pour maîtriser les procédés et les dominer. Quelquefois dénommés personnes-ressources, ils

¹² Op. Cité, p. 89.

maîtrisent aussi l'environnement, ce qui est indispensable pour assurer la tension du flux, aujourd'hui cœur des process dans tous les secteurs d'activité. S'agissant souvent de *teamleaders* (moniteur, coordinateurs, etc.) en mobilité ascensionnelle, ces agents identifient leurs intérêts à ceux de l'entreprise ou de l'administration qui les emploie : ils font preuve d'*implication*, voire de très forte implication dans leurs tâches. Ils clament leur autonomie et font preuve de créativité pour résoudre nombre de problèmes avec des moyens limités. Ils traitent avec succès tous les « événements » et les situations sans cesse renouvelées (quoique des rationalisateurs tentent de routiniser les événements). Du point de vue de la dialectique maître-esclave de Hegel, ce sont les *stoïques* : ils acceptent leur situation et disposent des ressources pour apparaître les dominants, attendant d'améliorer encore leur position.

Ces mêmes salariés disposant de ressources, donc plutôt qualifiés, ne voient pas toujours leurs ambitions ou leurs attentes satisfaites pour nombre de raisons : leurs qualifications de base sont insuffisantes pour s'adapter aux transformations techniques et organisationnelles, les promesses de promotion ne sont pas tenues parce que les postes hiérarchiques sont en nombre insuffisant, les menaces de licenciement pèsent sur eux en priorité parce qu'ils coûtent plus cher que les autres salariés au regard du service rendu (ils ont obtenu des classifications avantageuses durant la phase de mobilité ascensionnelle qu'ils conservent, sans, selon les directions, produire au prorata de leurs classifications). Leur situation correspond à celle qu'Hegel qualifiait de *conscience malheureuse*, celle de celui qui subit, qui se rebelle plus ou moins en des « barouds d'honneur » qui illustrent leur trajectoire descendante dans laquelle ils vivent cette contradiction entre le maître (qu'ils ont été) et le serviteur (qu'ils sont assurés de devenir plus qu'hier). Pour nous, et au regard des qualifications possédées et de la maîtrise des procédés, il s'agit de *simulation construite* des comportements attendus. Ce sont les formes modernes du freinage d'antan : ces salariés résistent face aux contraintes du flux tendu et aux menaces extérieures (rachats-fusions et destructions d'emplois) en simulant les attitudes et les réponses que le management attend d'eux. Ils disposent de suffisamment de ressources pour anticiper les attentes de leurs supérieurs mais savent par expérience que leur investissement total ne sera pas récompensé : cette attitude peut s'apparenter à un retrait partiel ; mais il n'est pas de même nature que celui opéré par le quatrième type de comportement, celui du simulacre. Ici dans la simulation construite, ce retrait partiel provient, dans bien des cas, d'un appauvrissement du travail par rapport à celui qu'ont connu hier les mêmes salariés : quelquefois le travail est posté (2x8 voire 3x8) pour accroître le

temps d'utilisation des installations, souvent les tâches de supervision sont routinisées et mises en procédure tandis que les travailleurs vieillissants perçoivent à travers ces aménagements une sorte de mise à l'écart. Les « évènements » qui pouvaient donner un sens au travail se font plus rares ou sont traités par d'autres travailleurs plus qualifiés —même s'ils relèvent de la sous-traitance. En réaction à cette absence de perspective, ni dans le contenu du travail ni dans une promotion, les intéressés construisent localement des normes de travail s'inscrivant dans les objectifs managériaux qu'ils ne contestent pas parce qu'ils n'ont pas ou plus les ressources pour le faire : leur action consiste alors à établir de nouvelles règles de travail dont l'un des objectifs est celui de simuler les comportements attendus¹³.

Typologie des comportements face au modèle de la compétence
(en encadré les définitions empruntées à Hegel)

[mettre ici le ppt p3](#)

D'autres salariés, beaucoup moins qualifiés que les précédents, ceux qui furent les OS de l'industrie ou du tertiaire de masse, continuent à exister soit dans des postes qui ont pu évoluer dans le temps soit dans des fonctions nouvellement créées, essentiellement dans le tertiaire : télé-opérateurs des centres d'appels, équipiers et cuisiniers de la restauration rapide, caissières ou conseillers de vente dans les grandes surfaces ou dans les chaînes de magasins franchisés, préparateurs sur les plateformes logistiques, etc. La caractéristique essentielle de ces situations de travail est de placer les exécutants en permanence sous contrainte de temps. D'autres fonctions plus nobles, dans la conception, dans la communication, dans la publicité, etc. entrent dans cet ensemble dès lors que l'organisation du travail emprunte aux principes du *groupware* (un logiciel de messagerie avec une fonction mémoire centralisée qui permet au chef de projet de suivre et d'exiger des résultats avec des délais toujours raccourcis) : plus qu'ailleurs, l'implication contrainte signifie ici que les salariés, pour conserver leur emploi (leur polyvalence signifie aussi leur facile interchangeabilité), doivent se plier aux exigences du flux tendu et aux contraintes du temps. Quoique leur qualification réelle soit plutôt méconnue —afin d'éviter tout rémunération

¹³ Cf. *La Chaîne invisible*, op. cité et J.-P. Durand et N. Hatzfeld, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page 2, 2002.

supplémentaire—, leur espoir premier est celui de la reconnaissance de leurs qualités par la hiérarchie. D'où un certain acharnement à faire preuve d'engagement au-delà du seul résultat du travail forcé : la dialectique du maître et de l'esclave fonctionne particulièrement bien ici puisque le dominé reconnaît d'abord sa position de subordonné comme façon de reconnaître l'autre, dans l'espoir d'être reconnu par celui-ci. Nous désignons ce comportement comme celui d'une *simulation obligée*, puisque le travailleur d'exécution ne dispose pas de ressources suffisantes pour contester l'ordre productif (c'est-à-dire les règles de la domination) tandis qu'il investit dans une reconnaissance par la hiérarchie : sa pratique est en partie fondée par le besoin de montrer son implication et son engagement. D'autres salariés, en général plus âgés, peuvent se réfugier dans cette simulation obligée lorsque, disposant de ressources insuffisantes pour atteindre les objectifs fixés, ils n'ont pas le choix de se comporter autrement que de simuler une adhésion aux principes régissant leur poste. Dans la terminologie d'Hegel, ces *sceptiques* doutent d'eux-mêmes sans jamais le manifester ; ils peuvent aussi douter de la justesse de la situation qui leur est faite ; mais ils ne disposent jamais des moyens pour faire face aux injonctions paradoxales qui leur parviennent.

Enfin, le comportement de *simulacre* apparaît comme une conduite perdante : des salariés peu ou pas qualifiés, disposant de ressources très faibles —y compris souvent par la précarité de l'emploi occupé— n'ont même pas l'opportunité de partager les objectifs de l'entreprise qui les paie. Ce simulacre en tant que représentation figurée du réel se définit ici comme le paroxysme de la simulation telle que nous l'avons rencontrée dans les autres types de comportement. Le simulacre peut reposer sur l'imitation des salariés permanents par des salariés eux-mêmes permanents mais disposant de très peu de ressources ou par des salariés placés temporairement dans l'entreprise et sans espoir d'y rester. Pour eux, l'expérience du travail peut apparaître comme une déréalisation de soi-même, c'est-à-dire comme la mise en œuvre d'actes étrangers à eux-mêmes. Qu'il s'agisse de la disqualification de salariés en descension sociale ou de difficile voire d'impossible insertion professionnelle, le simulacre est le comportement d'agents sociaux menacés par l'exclusion ou désaffiliés.

* * * *
* *

Ce chapitre illustre combien la question de l'implication au travail demeure largement méconnue malgré le volume de textes publiés. Non seulement les comparaisons internationales restent très en-deçà des besoins de connaissances, mais on continue d'importer des formules nées ailleurs dans une conjonction de facteurs étrangère au pays du transfert sans que quiconque s'interroge sur la validité de l'imitation. Sauf à croire que toutes les greffes réussissent jusqu'à atteindre les objectifs escomptés.

L'engagement au travail et donc du consentement à (bien) œuvrer pour autrui durant une partie non-négligeable du temps de chaque humain pose deux questions particulièrement enchevêtrées : l'une sur le salariat et ses variations dans l'histoire et l'autre sur la domination des hommes par d'autres. La première revient à interroger la « rationalisation de la subjectivité » : sommes-nous au tournant du salariat capitaliste dans lequel le capital réussirait à maîtriser la subjectivité des salariés durant leur temps de travail, ce qui pourrait s'interpréter comme l'entrée dans une période de plus grande aliénation ? Ou bien, l'engagement volontaire durant un temps de travail qui fait de plus en plus sens pour nombre de salariés de la « société informationnelle » signifie une libération et une plus grande maîtrise (ontologique) de son existence ? Et ce d'autant plus que le travail et le hors-travail tendent de moins en moins à se différencier.

Le retour sur la question de la domination montre en quoi elle se confond avec l'histoire sociale et combien les philosophes, de l'Antiquité à nos jours, irriguent la sociologie. La domination des uns par les autres est-elle indépassable dans l'histoire de l'espèce humaine ? Peut-on se satisfaire d'une espérance qui ne fasse que limiter cette domination ? Ou bien encore la rendre plus douce... Enfin, de la domination sociale ou du salariat capitaliste, quelle est le champ primordial pour l'analyse sociologique ? L'un est-il réductible à l'autre ? La réponse immédiate est-elle celle qui traversera l'histoire ?