

Dans son précédent numéro, Le Mag de l'Énergie revenait sur les origines des Industries Électriques et Gazières. En cette année anniversaire, il convient maintenant de faire le point sur les évolutions récentes de nos entreprises.

En 2011, Anne SALMON, professeure de sociologie à l'Université PAUL VERLAINE Metz, a publié un ouvrage<sup>1</sup> sur ce sujet spécifique : minutieuse et sans concessions, elle révèle que la nouvelle organisation du travail instaurée par la privatisation du secteur de l'énergie « favorise l'effritement des solidarités » et contribue « à l'érosion de l'éthique professionnelle ». Cinq ans ont passé : le phénomène n'a fait qu'empirer. . .

Derrière l'organisation, n'existerait-il pas une véritable stratégie de désyndicalisation des salariés ? Que faire, dans un contexte critique, face à cette désertification du collectif ? Éléments de réponse.



**Le MAG de L'ÉNERGIE :** Les analyses de votre ouvrage portant sur les fonctionnements et évolutions internes au sein des grandes sociétés des IEG demeurent vivement actuelles. Pouvez-vous nous faire le récit de votre enquête ?

**Anne SALMON :** En fait, ça ne s'est pas passé sur la base d'un choix, d'un ciblage particulier : je travaillais sur l'analyse du discours éthique dans les entreprises, mais sur la base écrite de ce discours, dans les documents officiels des entreprises.

C'était, de mémoire, dans le milieu des années 90 ; à cette époque, peu de gens s'intéressaient à ces questions-là. Il y avait, dans le discours managérial, des références à la philosophie. Comme je viens de la philosophie, j'étais surprise de ces références : on parlait de Kant, de Socrate de Protagoras. . .

Et peu à peu je me suis rendue compte que ces références mettaient en évidence l'émergence d'un nouveau discours managérial, qui était celui de l'éthique.

*C'est le constat de l'émergence  
d'un nouveau discours managérial  
dans les années 90,  
qui m'a incitée à enquêter.*

Je me suis mise à analyser ce discours éthique des entreprises en me disant que c'était une chose assez surprenante et même, paradoxale, qu'il se développe au moment où l'entreprise était, dans les années 90, sérieusement contestée à cause de son rôle social qui devenait de moins en moins évident...

Bon, le rôle social d'une entreprise, on va le mettre entre guillemets, hein ?

J'étais donc partie dans l'analyse de ces discours-là, qui avait donné lieu à une première publication qui s'appelait *Ethique et Ordre Économique : une Entreprise de Séduction*<sup>2</sup>.

Quand vous commencez une recherche sur un truc qui émerge, vous n'êtes jamais sûr que l'objet de votre recherche n'est pas passager. Mais là, je me suis vite rendue compte que ce discours qui, au début, s'adressait essentiellement aux cadres, s'était généralisé par le biais de textes, de chartes, de codes déontologiques, à destination de tous les salariés. Et j'ai voulu savoir ce que ces derniers pensaient de tout ceci.

Très naïvement, je suis allée voir des directions d'entreprises, qui m'ont reçues très poliment... Ces gens-là sont toujours très polis. On me disait à chaque fois : oh, c'est très intéressant ! Nous sommes très intéressés par votre recherche et nous aimerions beaucoup recevoir les résultats... En fait, ça voulait dire : super, mais pas chez nous !

**Puisque** «  
*ça n'intéressait pas  
les directions,  
je suis allée voir les  
syndicats.*

À un moment donné, j'ai fini par comprendre que la porte était fermée de ce côté-là : c'était un sujet très managérial et même s'ils adorent parler d'évaluation, l'évaluation de la technique managériale n'était pas vraiment à leur goût...

Alors j'en ai tiré la conclusion qui s'imposait : puisque ça n'intéresse pas les directions, je vais aller voir les syndicats.

Je suis allée les voir en me demandant, quand-même, si ça allait vraiment les intéresser. Parce qu'à l'époque, comme le discours éthique est quelque chose qui sonne creux et qui, au moins au départ, n'était pas coercitif, on pouvait avoir l'impression que ça n'était que de la com.

Du coup, je me disais que les syndicats me diraient que ce n'était pas sérieux et de lâcher l'affaire. Mais en fait, j'ai eu énormément de rendez-vous dont certains ont abouti assez rapidement, mais même pour ceux qui n'ont pas donné suite, c'était à chaque fois des rendez-vous longs et intéressants.

C'était pas du discours poli, c'était vraiment constructif et je sentais un véritable intérêt. C'est dans le cadre de ces rendez-vous que je suis entrée en contact avec des syndicats des IEG, qui m'ont aidés à mettre en place cette recherche. J'ai mené mon enquête pour le compte du Conseil Supérieur Consultatif des CNP d'EDF et Gaz de France, ancien nom pour le CCE. On a fait des réunions intersyndicales afin de mobiliser le plus grand nombre de participants.

Ensuite, la recherche appuyée par les syndicats a été vue d'un œil... Disons, différent par la direction qui a accepté. En d'autres termes, elle n'a pas vraiment eu le choix, puisque j'avais l'aval des syndicats... Mais ceci étant, par la suite, elle n'a pas mis des bâtons dans les roues. On peut même dire qu'elle est demeurée très aidante.

**LME :** Ceci étant, peut-être valait-il mieux pour elle être partie prenante, non ?

**AS :** Oui, je pense. Une fois le projet acté, c'était préférable.

Alors, il y a eu deux études : la première portait vraiment sur la réception du discours éthique par les salariés. Et puis ensuite, il y en a eu une seconde, beaucoup plus importante qui permettait non seulement d'enrichir la première mais qui s'efforçait de voir si sous l'égide des syndicats, il pouvait y avoir une contre-éthique du travail ou quelque chose qui pourrait entrer en conflit ou en dialogue avec cette « éthique » managériale.

J'ai effectué un nombre important d'entretiens d'une heure et demi chacun (les syndicalistes aiment bien parler... Et nous on aimait bien les écouter !). À terme, c'est devenu un peu compliqué ; un syndicaliste avait résumé ma problématique de manière un peu brutale en me disant : « *de toute façon, y'a pas d'éthique et y'a pas de lutte* ». Pas sur un ton désabusé, hein ? Ce qu'il me signalait par-là, c'est que mes questions de recherche étaient peut-être mal posées, que le cœur du sujet n'était pas là. Quand vous travaillez avec des gens avec lesquels vous avez noué des relations de confiance et avec qui vous aimez bien travailler, ce qui est bien c'est que vous pouvez leur dire : cette recherche, c'était une bonne idée, mais on va dans le mur !



Effectivement, j'ai fini par réaliser que la question était mal posée. Il ne s'agissait pas de définir si de la place des collectifs de lutte et du monde du travail, il y avait une éthique en mesure de supplanter le discours éthique d'entreprise. Alors, je l'ai dit à un moment : je me suis trompée.

**LME :** Oui, mais vous ne vous êtes pas arrêtée là, tout de même ?

**AS :** Certainement pas ! On avait fait des entretiens qualitatifs extrêmement larges, on a juste réorienté la question. Mais on avait tellement de matière que l'on n'avait pas besoin de tout reprendre depuis le départ. Alors on est reparti sur cette nouvelle question : celle des pratiques syndicales.

**LME :** Quel était l'objectif, au fond, de la première enquête ?

**AS :** Le but était extrêmement simple. Face au discours éthique des entreprises, que pensent les salariés ?

La réponse, pour la résumer très rapidement, était assez mitigée... A part pour certains cadres : chez les cadres, ça dépendait de la manière dont ils concevaient l'éthique.

Lorsqu'ils voyaient ce discours éthique comme une projection dans le futur, ils pouvaient y être éventuellement favorables, tout en conservant une attitude *wait and see*<sup>3</sup>. Mais quand ils considéraient que l'éthique était véritablement l'expression de ce qui est dans l'entreprise, ils exprimaient clairement l'écart entre le discours et la pratique.

Au niveau de l'Exécution et de la Maîtrise, cet écart était clairement mis en avant. On était sur un discours centré sur les « valeurs », ce qui allait « le mieux nous représenter », auquel « tous ensemble nous adhérons », etc.

On parlait beaucoup d'« authenticité », de « sincérité », d'« expression de soi ». Sur le constat, je suis à peu près dans la ligne de BOLTANSKI et de CHIAPELLO<sup>4</sup> ; on a étudié à peu près les mêmes types de discours et effectivement, on a repéré les mêmes terminologies.

*Le discours managérial mobilise ses propres valeurs, il vise à faire adhérer les salariés à l'idée qu'ils vont représenter une sorte d'élite du travail.*

Par contre, je diffère avec eux sur l'interprétation : eux considèrent que ce discours de la sincérité, de l'authenticité, de l'expression de soi, serait une récupération de 68. Leur thèse, c'est l'internalisation de la critique par le capitalisme et du coup, un désamorçage de cette critique.

De mon côté, en analysant ce discours-là et notamment l'intégralité d'ouvrages de consultants qui promouvaient le discours éthique dans l'entreprise, je me suis rendue compte que ça allait de pair avec un discours élitiste, cette idée que le « nous ensemble » était celui de ceux qui restaient dans l'entreprise ; « nous ensemble, qui méritons d'être dans l'entreprise et qui n'allons pas être licenciés, nous sommes mus par les mêmes valeurs »... Donc, un « nous ensemble » aristocratique dans lequel on intègre une partie de la classe ouvrière et que l'on désolidarise de ces « eux » qui étaient licenciés. Ce discours de l'aristocratie et de l'élite, je suis désolée, mais ce n'est pas le discours de mai 68. Au fond, le capitalisme n'a pas besoin d'internaliser la critique.

En tous les cas pour ce qui est du discours managérial, il mobilise ses propres valeurs, qui sont la tentative de faire adhérer ceux qui n'ont pas été licenciés à l'idée qu'ils vont représenter un « nous ensemble » avec le patronat, qui représenterait finalement une sorte d'élite du travail, à la condition d'accepter le discours de l'excellence, de la compétition, de la concurrence, et les objectifs de l'entreprise.

Donc je suis d'accord avec BOLTANSKI et de CHIAPELLO sur bon nombre de choses, mais pas sur leur interprétation d'un capitalisme libertaire.

Et politiquement, cette interprétation me pose problème, dans la mesure où si le capitalisme a cette capacité à tout réinternaliser, il n'existe donc aucune riposte permise à son encontre... Excepté la révolution !

**LME :** En même temps, cette internalisation n'implique pas que le capitalisme l'ait fait avec honnêteté. Il peut feindre de l'avoir fait, mais de manière tout à fait superficielle et le capitalisme dit libertaire pourrait se résumer à une corruption des valeurs exprimées au sein de mai 68.

**AS :** En fait, par ce concept d'internalisation de la critique, BOLTANSKI et de CHIAPELLO ne prétendent pas que le capitalisme a pris en compte la critique artiste : ils disent que ce dernier l'a prise en compte pour la dénier ensuite. Mais ils ne disent pas que le capitalisme est en train de mettre en place le rêve des soixante-huitards...

Le problème n'est donc pas là mais plutôt dans la possibilité de réinternalisation : soit vous vous en tenez à cette idée que le discours de l'« authenticité » et de la « sincérité » est effectivement une réinternalisation de mai 68, soit vous repérez qu'à côté de cette authenticité et de cette sincérité, vous avez en fait au sein du discours éthique de l'entreprise

des racines fondées par la notion d'élite. Et donc, l'authenticité, l'expression de soi dans l'éthique capitaliste sont clairement associées, dans le discours traditionnel de droite, à l'aristocratie.

Le discours éthique de l'entreprise est donc aristocratique et consiste à dire, ou faire dire : « nous, l'élite, nous nous démarquons de la masse anonyme ». L'« expression de soi » à la mode capitaliste consiste en fait à dire : « je suis authentique, je suis sincère, je m'exprime librement *parce que* je suis membre de l'élite salariée et ouvrière qui travaille et qui collabore au projet de l'entreprise » .

Le discours éthique participe donc d'un recentrage de l'élite sur l'entreprise, à la condition que cette « élite » promue se désolidarise de la « masse anonyme », cette masse des travailleurs mise au dehors de l'entreprise : soient les licenciés, les travailleurs qui œuvrent dans les activités externalisées et les précaires.

**LME : Et ça fonctionne ?**

**AS :** J'ai pu constater que les salariés n'adhéraient pas à ce discours de séduction, de communiquant. Aucune adhésion spontanée à ce « nous ensemble »... Et face à ce refus, le discours éthique d'entreprise n'a eu d'autre choix que de devenir coercitif. Il y a donc eu formalisation dans un premier temps et maintenant, vous signez ces chartes



à l'embauche et vous pouvez être menacé si vous n'agissez pas en conformité avec cet esprit d'entreprise. On est dans des stratégies sur lesquelles le syndicalisme devrait se pencher sérieusement.

À l'entrée des Services Centraux d'EDF, vous aviez un panneau qui vous expliquait comment bien dormir... Et sur la porte d'une salle antistress, vous aviez un panneau « défense de jouer »... Et cerise sur le gâteau, je vais vous lire un extrait de la charte d'engagement sur les risques de plain-pied adressée aux salariés: « *au bureau, dans les couloirs, dans les toilettes, je ne cours pas. Je ne téléphone pas en marchant. Je vérifie la présence éventuelle d'un obstacle avant d'entrer dans un local. J'analyse les conditions du sol ( mouillé par exemple ) pour adapter mon comportement* »...

C'est délirant et grave, parce que l'on atteint des sommets d'infantilisation qui ne peuvent être perçus comme autre chose que de l'humiliation volontaire. On est vraiment dans un phénomène d'emprise sur la vie privée.

**LME :** Il y a aussi dans ces actions d'infantilisation une volonté de responsabilisation individuelle aux fins de dédouaner l'entreprise de toute responsabilité en cas d'accident de plain-pied, non ?

**AS :** Oui, tout à fait.

On a une responsabilisation. Par exemple, ils mettent : « *il faut faire attention à l'état de vos chaussures si il pleut* ». Imaginez, moi j'ai des talons haut comme ça ; si je tombe en me rendant à mon travail, l'entreprise m'aura prévenue...

**LME :** Ceci étant, ça ne les prémunit pas juridiquement. Un accident du travail reste un accident du travail. Mais on semble s'efforcer de culpabiliser les salariés dans des problèmes susceptibles d'être engendrés par les nouvelles

formes d'organisation du travail. Prenons l'exemple du burnout : cette notion issue des travaux de MASLACH ne réfère qu'à la souffrance individuelle<sup>5</sup>, sans jamais mettre en cause la responsabilité de l'organisation. La souffrance néolibérale est toujours le fait d'une faiblesse personnelle, ce n'est jamais systémique... Reprenant l'exemple de la chute en talons, le manager ne se dira jamais : « *si j'étais moins strict sur les horaires d'arrivée, peut-être n'aurait-elle pas eu besoin de courir* »...

**AS :** Oui, de même pour les troubles du sommeil ! On diffuse une vidéo pour vous expliquer comment bien dormir, histoire de déresponsabiliser l'entreprise qui ne saurait être la cause de ces troubles...

En fait, l'entreprise se décharge des solutions en individualisant ces dernières ! Et cette individualisation des solutions, elle a cours aussi dans les centrales nucléaires, par exemple.

“ *Il y a eu formalisation dans un premier temps, et maintenant, signature de chartes à l'embauche.* ”

On y propose des massages pour les salariés stressés... Mais sans jamais mettre en avant l'origine de ce stress, qui a trait à l'évolution des conditions de travail.

Je me souviens très bien d'un technicien qui me racontait une réparation : il y avait une fuite de gaz toxique dans un lieu qui nécessitait d'être en combinaison pour pouvoir intervenir. On avait à la fois le risque de prendre des doses et, d'autre part, c'était assez difficile d'accès. Ils étaient avec des masques à oxygène et des bouteilles. Ils étaient à deux pour réparer cette fuite et il m'a expliqué que quand on stresse, on consomme plus d'oxygène, si bien que la personne qui est avec vous doit à la fois travailler sur la fuite et vérifier votre jauge, et vice versa.

C'est votre vie qui est en jeu, et vous êtes nécessairement plus à l'aise quand vous connaissez votre binôme. Si bien qu'à partir du moment où l'on change perpétuellement les équipes, vous perdez en confiance et il est clair

qu'en conséquence, le stress augmente du fait de l'organisation du travail ! Alors si ensuite, on propose un petit massage, cela signifie qu'on ne remet pas en cause l'organisation : c'est le salarié qui est fragile, c'est lui qui ne s'adapte pas aux nouvelles conditions...

*On atteint des sommets d'infantilisation qui ne peuvent être perçus comme autre chose que de l'humiliation volontaire.*

**LME :** Cerise sur le gâteau, c'est l'organisation qui l'« aide », au lieu de considérer qu'étant la cause du mal...

**AS :** Voilà, on va vous faire un massage ou vous aider à mieux gérer votre sommeil. On va vous aider à structurer votre vie autour de valeurs qui sont des valeurs de « solidarité », par exemple. Ce sont là des éléments qui responsabilisent effectivement l'individu. Mais, paradoxalement, vous avez une déresponsabilisation qui est tout aussi criante.

Cette déresponsabilisation est liée au fait qu'aujourd'hui tout est tracé : vous avez des tableaux de bord, des indicateurs de partout, des consignes extrêmement strictes à respecter... Et si finalement, on cadre perpétuellement votre tâche avec un système d'obligation de façon à vérifier votre travail, à tout réglementer, tout consigner, tout normer, à ce moment-là, on vous déresponsabilise : car enfin, quelle marge d'initiative avez-vous dans votre travail ? Si bien que si vous prenez une initiative - et dans certains cas, vous n'avez pas le choix - mais que vous vous plantez, sans qu'il soit besoin que ça soit très grave, vous allez être pénalisé.

Dans un tel contexte, on ne prend plus d'initiative. Et dans le cas de problèmes non-inscrits dans ce cadre très strict au nom de la sécurité, l'initiative fait défaut à cause du cadre lui-même.

**LME :** Et ce type de cadre n'a pas cours qu'au nom de la sécurité. D'autres se créent au nom de l'efficacité.

Mais n'y a-t-il pas ici un système volontaire d'injonction contradictoire, qui viserait à fragiliser le salarié et lui faire faire ce que l'on veut qu'il fasse ?



**AS :** En fait, on va multiplier à la fois les injonctions et les contrôles et forcément, les salariés ne peuvent pas tout faire. Donc ça veut dire que s'il y a un problème, ça retombera sur lui... On m'a raconté dans le cadre de mon enquête que ceux qui étaient les plus consciencieux devenaient cinglés.

**LME :** Ce qui aboutit au dilemme suivant : soit le salarié assume d'être dans ce système et il se met en état de sous-activité afin de réduire les risques de « faute », soit il assume d'avoir besoin d'être professionnel, donc de prendre parfois des initiatives,

et il se met en état de suractivité en vue d'assumer et l'organisation, et la nécessité d'un travail qui dépasse le cadre des champs imposés.

*C'est un système qui parvient à responsabiliser et à déresponsabiliser en même temps.*

**AS :** Oui, les seconds vont essayer à la fois de répondre à l'intégralité des consignes, des contrôles, des injonctions ; et en même temps ils vont continuer à avoir leur conscience professionnelle et à faire le travail réel... C'est un étrange système qui parvient en même temps à responsabiliser et à déresponsabiliser ! Si vous voulez vous en sortir dans un tel système, vous faites le premier choix que vous énumérez.

À la maintenance par exemple, vous prenez votre check-list et vous cochez les cases. Point. À vous contenter de faire ce que vous demande l'entreprise, que ça marche ou pas, vous vous en fichez.

Autre exemple, celui des centres d'appel : tant que vous faites le nombre d'appel requis, pas de problème. Peu importe la qualité de vos conversations...



Face à cela, une question s'impose : quand l'entreprise dit qu'elle est au service du client et de la performance, est-ce qu'elle recherche vraiment, au fond, l'efficacité de son fonctionnement aux fins qu'elle prétend ? Si non, que cherche-t-elle vraiment ?

Bon, clairement, on voit qu'elle cherche à augmenter la valeur actionnariale et la rentabilité financière.

**LME :** Oui, c'est ce qui a clairement été reproché à la Direction de la Relation Client chez ENGIE quand le groupe envisageait de la fusionner avec COFELY : c'était son absence de marge... Une politique actionnariale est

incapable de concevoir un établissement qui subsisterait en croissance faible, voire nulle, quand bien même cet établissement n'aurait pas vocation à faire « du chiffre », comme dans le cadre de la relation client. Les services commerciaux d'EDF suivent la même pente...

**AS :** En discutant avec les salariés, notamment ceux de la production, il semble que cette incompréhension de la politique actionnariale n'affecte pas que la relation client.

**LME :** Quel est votre regard sur la situation actuelle des IEG ?

**AS :** Avant mon enquête de 2004, j'avais déjà travaillé sur EDF-GDF dans le courant des années 80, à propos du plan stratégique de l'entreprise.

Et déjà à l'époque, on sentait que ça allait vite, au niveau des réorganisations successives. Les directions y vont de manière frénétique, sans même attendre d'avoir les résultats de la précédente pour en lancer une autre...

*Modifier souvent les équipes  
et l'organisation du travail  
fait perdre en confiance  
et augmenter le stress.*

C'est aujourd'hui encore le cas. Quel est le sens de cette frénésie de changement ? Je pense de plus en plus qu'il y a derrière tout ça des finalités plus politiques qu'économiques.

**LME :** Justement, s'agissant des finalités, vous constatez qu'un frein certain à l'égard du collectif est directement le fait des « nouvelles » méthodes managériales, indiquant que « ce désir [de socialité] résiste difficilement au rythme imposé, à la frénésie des restructurations, à l'isolement organisé, à la mobilité exigée, à l'interchangeabilité et à l'anonymat des salariés qui ne peuvent plus se projeter dans la durée ».

Est-il déraisonnable de penser que ces nouvelles méthodes visent, peut-être, cet effet dont elles sont la cause ?

**AS :** Bonne question. J'ai résisté longtemps à cette interprétation parce que je me disais que ça faisait un peu « stratégie du complot ». . . Or à y repenser, cela n'a rien d'in vraisemblable. Et puis, il ne s'agit pas de complot, il s'agit seulement de stratégie tout court !

Il y a manifestement un but politique, comme je l'ai déjà évoqué. Et c'est la raison pour laquelle il est non seulement essentiel mais urgent pour les syndicats de reprendre la main : reprendre l'intelligence, la pensée et l'action au niveau de l'organisation du travail.

## *La fragilisation du collectif du travail a un effet très clair sur la fragilisation du collectif de lutte.*

Parce que c'est dans de petites choses, mais mises bout à bout, depuis une trentaine d'années, par petites touches successives, que l'on est parvenu à bouleverser l'univers du travail et à fragiliser dangereusement les collectifs de travail. Cette fragilisation a aussi un effet très clair sur la fragilisation du collectif de lutte.

**LME :** Mais comment voulez-vous organiser un collectif quand le travail est de plus en plus désédentarisé, externalisé, déqualifié ?

**AS :** Clairement, ces éléments-là sont vécus douloureusement, au jour le jour, par les salariés.

Je ne sais trop si les syndicats ont pris la mesure – dans la tête peut-être, mais pas dans les actes – des effets de ces conditions sur l'affaiblissement des luttes, des contestations et plus généralement, du pouvoir social. Ils sont, jusqu'à présent, peut-être trop préoccupés

par la question de l'emploi, sans prendre la mesure de l'influence de cette nouvelle « organisation » sur le collectif du travail et la façon dont ça pouvait produire de l'impuissance sociale.

Ils n'ont également pas pris la mesure de la rancœur des salariés à leur égard : il est impératif de considérer cette rancœur rapidement et réaliser le danger d'être assimilé à celui qui dialogue avec les directions, et qui est devenu hors sol. Celui qui se préoccupe plus de la manière dont il va sauver son organisation que de son rôle, qui est la défense des salariés. Mais pas uniquement la défense du salarié de l'emploi, mais celle du salarié dans son articulation avec son travail, là, ici, maintenant, qui est plus ou moins source de puissance sociale.

Les gens ne peuvent plus supporter de perdre. Ils ont déjà tellement perdu !

“ **Aujourd'hui,  
il est urgent de mettre en scène  
même les petites victoires.** ”

**LME :** Comment expliquez-vous cette rancœur à l'égard des syndicats ?

**AS :** Je pense qu'elle provient de ce sentiment d'impuissance collective.

J'enseigne à Metz ; la plupart de mes étudiants sont issus de la classe ouvrière dézinguée. Ils me disent : *nous, les syndicats, on voit pas ce que c'est et puis de toute façon, ils perdent toujours... Ça gueule et ils perdent.* Incompréhension ; en même temps on ne leur en parle pas, donc sentiment d'inexistence, une réelle méconnaissance. Inexistence dans l'univers médiatique et quand on en parle, c'est souvent négatif. En plus, ils ne comprennent pas le sens des luttes qui se mènent et surtout, ils ne voient pas les victoires.

Aujourd'hui, il est urgent de mettre en scène même les petites victoires, de les accumuler et de les rendre visibles, de diversifier les modes de lutte, de repenser aussi la façon dont on entre en rapport avec le corps social. Le syndicaliste sur son tonneau qui va déclamer devant la foule, c'est devenu extrêmement problématique. Je crois qu'il y a un réapprentissage nécessaire de la démocratie dans le rapport syndical avec la base, au niveau décisionnel. Il faut redémocratiser le travail syndical parce qu'aujourd'hui, les attitudes et les modes de management sont de plus en plus autoritaires : face à cela, le syndicalisme doit mettre plus en évidence ses différences,

ses apports et son organisation démocratique doit être couplée avec une reprise en main des activités de terrain qui, dans certains cas, sont inexistantes ou maladroites. Et cette reprise du syndicalisme de terrain, du syndicalisme de base, où on est en contact quotidien avec les salariés, c'est fondamental.

Il y a plein de stratégies, on a parlé de la fragilisation des collectifs de travail et de lutte, ensuite il y a des stratégies managériales qui sont mises en place d'occupation des syndicalistes, à la limite de la légalité, sans parler de corruption. . .

Accapuration des syndicats, y compris par des repas au restaurant et qui finissent par entraîner les syndicalistes malgré eux vers un syndicalisme d'expertise, où le syndicaliste de terrain va parler exactement le même langage que le manager. Et donc il va y avoir une sorte d'isomorphisme et les salariés ont de plus en plus le sentiment que le syndicalisme a plus tendance à discuter avec les directions plutôt qu'avec eux ; et si en plus les syndicalistes, pour paraître crédibles, utilisent le même discours que les managers et commencent à parler en anglais ou en blabla management, là ça devient catastrophique. . . Si en plus, ils sont vus à une bonne table autour d'une bonne bouteille de vin avec la direction, en train de discuter avant une réunion, ce n'est plus la peine d'y penser.

D'autant qu'on le voit, on le sait, il y a un accapement, parfois stratégique : on va donner un ordre du jour, on va faire travailler les syndicats.



Et puis les décisions prises dans telle réunion ne sont pas forcément prises, et puis les syndicats sont obligés d'y aller parce que s'ils n'y vont pas et que les autres syndicats y vont. . . Les directions jouent extrêmement bien avec ça ! L'objectif est clairement d'amener progressivement les syndicalistes à utiliser le même langage. Et c'est la direction qui maîtrise l'agenda politique. . . Comment sortir de cette impasse ? Là est la question.

**LME : VAKALOULIS<sup>6</sup> parle, lui, d'enfermement sémantique. Il observe qu'au cours des années 80, on avait toute une grappe de mots qui était tombée en désuétude et une autre qui était montée en flèche et dont tout le monde faisait usage. Et effectivement, ça brouille les cartes au niveau des salariés.**

**AS :** Oui, mais je crois par contre qu'il n'est pas non plus possible à l'heure actuelle de reprendre les vieux termes, ni les vieilles pratiques.

Il y a trop d'éléments extrêmement préoccupants et problématiques qui pénalisent énormément les luttes, c'est un fait. L'organisation du travail n'est plus structurée autour de grosses usines, de grosses unités qui étaient organisées par le patronat de façon militaire : cette militarisation du travail pouvait être récupérée par les syndicats qui, en quelque sorte, se mettaient à la tête d'une armée pour ensuite combattre. On était donc sur un mode guerrier avec un patronat qui, y compris dans son discours s'affirmait de la façon suivante : « *nous, patrons, nous vous obligeons* », s'adressant à la classe ouvrière de manière impérative et lui sommant d'accepter l'organisation du travail que commandaient le patron et les cadres.

Aujourd'hui, on est face à quelque chose de déstructuré et qu'ils ont éclaté à dessein : évidemment, cela a abouti à un affaiblissement syndical. Mais finalement, si les syndicalistes parviennent à réfléchir sur le coup d'après en s'interrogeant sur la manière dont ils peuvent faire une force de cet éclatement... De toute façon, on est plus au XIX<sup>e</sup> siècle avec des ouvriers qui étaient rendus à moitié idiots par un travail qui les emmenait de trois ans dans les mines, jusqu'à 40 ans, avec 12 heures, 18 heures de travail, sans aucune éducation... Alors qu'aujourd'hui, les gens sont éduqués. C'est une grande différence...

Alors, ce n'est pas parce qu'on est éduqué qu'on est pas manipulé, mais les directions n'agissent pas comme avant, ne les prennent pas sous un angle de demi-idiots...

#### LME : L'homme-bœuf d'Henry FORD ?

**AS** : Oui, c'est ça ; mais c'est la façon dont les percevait le patronat, même avec 18 heures dans les jambes, ils étaient bien évidemment encore capables de réflexion.

Mais aujourd'hui, le syndicalisme militaire surplombant qui va apporter la bonne parole, considérant que les travailleurs ne sont pas capables de penser, d'agir, de réfléchir, si le syndicalisme continue d'essayer à être sur ces bases-là, il ne va pas y arriver. C'est donc une chance, à condition que les syndicats repensent leurs pratiques.



Il n'y a qu'une seule manière de faire les choses : c'est de réfléchir à la manière de penser un mode de rapport avec les salariés : or, la piste démocratique peut être extrêmement riche et en plus fait partie quand-même des aspirations syndicalistes...

**LME :** Le syndicalisme tel qu'organisé actuellement n'est pas assez démocratique ?

**AS :** La vraie question, c'est de savoir comment les syndicats peuvent participer à redonner, face aux humiliations subies au quotidien par les salariés, des espaces de dignité pour une expression et aussi des actions qu'ils partageraient avec l'ensemble des salariés.

**LME :** En somme, ne plus constituer l'interface entre les salariés et les directions, mais réellement le moteur de l'action salariale vis-à-vis des directions ?

**AS :** Disons que ça ne devrait pas se résumer à : *je vous demande de voter et ensuite, j'ai mandat pour aller discuter avec la direction.* Il est impératif de retisser des liens extrêmement étroits avec les salariés de sorte à renouer avec un syndicalisme de proximité présent et connu ; ensuite, organiser aussi des espaces démocratiques pour pouvoir à la fois discuter des problèmes et agir. Ces éléments-là seraient à même d'amener plus de reconnaissance en cas de victoire.

## Comment les syndicats peuvent-ils redonner des espaces de dignité et des actions à partager avec l'ensemble des salariés ?

Sur la question des effets de langage, il y a un autre point qui me semble fondamental : les directions sont tenues par un esprit de sérieux, qui sert à exprimer les banalités les plus affligeantes, des contrevérités, des absurdités inouïes... Mais les managers, les directions ne peuvent pas sortir de cet esprit de sérieux. Ayant peu de légitimité, c'est en quelque sorte leur dernière parure. Mais les syndicats ne sont pas du tout obligés : ils pourraient tout à fait opposer à cet esprit de sérieux beaucoup de rire !

Et à mon avis, le rire par rapport à l'esprit de sérieux est une sacrée arme. Il faut se souvenir que dans les mouvements ouvriers, l'arme était aussi la caricature, le rire, l'humour et avec ça, on marque des points parce que face à cela, en face on ne peut pas répondre avec humour.

Rire en somme, c'est saper, grignoter petit à petit cette légitimité patronale qui n'est qu'apparente.

La légitimité, c'est avant tout être capable de faire agir dans le cadre d'une certaine reconnaissance et d'une certaine adhésion : de manière générale, les directions sont arrivées à un stade où, certes, elles font agir, mais pas par adhésion. Ils n'ont plus comme moteur que la contrainte qui repose sur un aspect fondamental qui est la pierre angulaire du management d'aujourd'hui : la mise en concurrence des salariés.

L'organisation du travail est maintenant fondée sur la concurrence de manière systémique pour une raison simple : on attend d'elle qu'elle soit un stimulus pour pousser à agir dans le sens de son propre intérêt, par égoïsme.

“ *Le projet néolibéral est un projet uniformisant qui va stimuler par la concurrence et promouvoir un homme mû par son intérêt.* ”

Je pense notamment à HAYEK<sup>8</sup> : selon lui l'intérêt n'est pas spontané chez l'Homme, à l'inverse de théories plus anciennes qui considéraient que l'intérêt était la chose du monde la mieux partagée. Il doit en fait être stimulé et le stimulus, c'est la concurrence, qui a ce second avantage d'isoler en organisant la guerre de chacun contre chacun et ainsi, briser les solidarités. Ces éléments-là participent à l'impuissance sociale.

Aujourd'hui, c'est moins de la légitimité que de l'impuissance sociale qui fait que les salariés, isolés, déstabilisés par la frénésie de changement et l'affaiblissement du collectif, ressentent de l'humiliation face à leur sentiment d'impuissance : de fait, ils agissent non par adhésion, mais par contrainte. Or cette impuissance, elle est dangereuse . . .

**LME :** Pour qui ?

**AS :** Pour tout le monde. Elle peut susciter de la violence . . .

Une individualisation des rapports dans l'entreprise, associée au fait de culpabiliser les salariés, l'absence de débouchés collectifs, tout ceci suscite de la violence.

Cette violence, elle peut se retourner contre soi et dans les pires de cas, c'est le suicide ; mais elle peut aussi se retourner contre les autres : harcèlement, etc.

Elle peut également se retourner contre l'outil de travail (sabotage)... À mon avis ce type de pratique, du point de vue de l'efficacité des luttes, est plutôt vaine.

Face à cela, ce n'est pas un autre projet uniformisant qu'il convient de proposer : une autre voie est possible, que j'appelle la *sociodiversité*.

***Les directions n'ont plus comme moteur  
que la contrainte d'un management  
reposant sur la mise en concurrence des salariés.***

C'est collectivement et démocratiquement qu'il y aura des possibilités de faire émerger un autre projet de société qui soit discuté, qui soit pluriel.

Le projet néolibéral, même s'il se pare de l'idée de l'initiative individuelle, est un projet uniformisant qui va stimuler par la concurrence et promouvoir un homme mû par son intérêt. Donc au fond, ce projet d'uniformisation est bien clair.

Et c'est parce qu'il y a un tel projet qu'à un moment donné, de toute façon, le néolibéralisme est ou sera amené à contraindre les populations d'une façon ou d'une autre. Pour le moment, il est dans le discours moralisateur, coercitif et contraignant, assorti d'un hygiénisme ambiant qui est assez terrifiant... Finira par venir le coup d'après : jusqu'où cette contrainte ira-t-elle ?

Il consiste à proposer différentes formes, différents modèles d'implication à la fois dans la vie publique, mais aussi dans la vie économique, tout en permettant que l'État puisse garantir cette diversité.

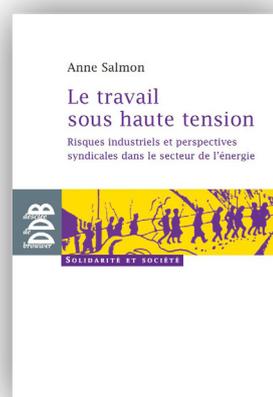
Pour exemple, le concept d'économie plurielle : qu'il y ait un secteur public avec des modalités de gestion bien différentes du privé, parce qu'aujourd'hui l'uniformisation passe par celle des techniques managériales de gestion, qui sont les mêmes dans le public et dans le privé, dans les grands groupes et dans les PME... Et même, dans le secteur associatif !

Or, on pourrait diversifier davantage et surtout garantir institutionnellement cette diversité, de sorte à ce qu'il puisse y avoir une diversité de mobiles d'action.

Face à l'idée que le néolibéralisme privilégie un certain type d'entreprise, il serait bon de pouvoir proposer un autre modèle permettant l'essor d'autres types nouveaux raccordé à des objectifs économiques non fondés sur la croissance capitale.

*C'est collectivement et démocratiquement  
qu'il y aura des possibilités  
de faire émerger un autre projet de société.  
Un projet qui soit discuté, et qui soit pluriel.*

Pour en savoir plus,  
*Le travail sous haute tension* d'Anne SALMON  
Desclée De Brouwer (2011)



<sup>1</sup> *Le travail sous haute tension - Risques industriels et perspectives syndicales dans le secteur de l'énergie*, Desclée de Brouwer, Paris.

<sup>2</sup> *Ethique et Ordre Économique : une Entreprise de Séduction*, Ed. CNRS, 2002

<sup>3</sup> « J'attends de voir ».

<sup>4</sup> Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO sont deux chercheurs, auteurs de l'ouvrage *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* (éd. Gallimard, 1999), émettant la théorie d'un capitalisme libertaire qui serait advenu après 1968, par effet d'absorption de la critique artiste émise à l'encontre du capitalisme à l'orée de 1945. Au sujet de la critique artiste, cf. Complément au Lumière et Force N°316, Entretien avec Nicolas MARQUIS, p.8 (<http://www.fnem-fo.org/actualite/complement-au-lumiere-et-force-316-entretien-avec-nicolas-marquis>)

<sup>5</sup> Sur MASLACH et le burnout, cf. Complément au Lumière et Force N°318, Entretien avec Marc LORIOL (<http://www.fnem-fo.org/actualite/complement-au-lumiere-et-force-318-entretien-avec-marc-loriol>).

<sup>6</sup> Cf. Lumière et Force N°313, p.26 : « A partir des années 1980, on observe un basculement sémantique dans l'univers entrepreneurial. Des expressions sont ringardisées

comme classes sociales, antagonisme, grève, ouvrier... Parallèlement, on assiste à la montée d'autres expressions : on parle volontiers de salarié et non plus de travailleur, d'emploi et non plus de rapport de travail, de charges sociales et non plus de salaire indirect. Il est de bon ton de fustiger le coût du travail sans évoquer le coût du capital. Le salarié est présenté comme un risque pour l'entreprise. Cette bévue est le fondement de toutes les stratégies de sécurisation du Capital. » (Le « Capital Humain » pose problème - Entretien avec Michel VAKALOULIS).

<sup>7</sup> « Une des premières qualités que doit posséder un homme qui veut faire son métier de la manutention de la fonte, est [...] qu'il ressemble intellectuellement plutôt à un bœuf, qu'à n'importe quel autre type. [...] Le chargeur de gueuses idéal est donc absolument incapable de comprendre la science de son métier ; [...] il doit donc être formé par un homme plus intelligent que lui, à travailler conformément aux lois de cette science, avant de pouvoir y exceller. » (Frederick WINSLOWTAYLOR, *Principes d'Organisation scientifique du Travail*, Dunod, 1911, p.71)

<sup>8</sup> Friedrich HAYEK, né Friedrich August von Hayek le 8 mai 1899 à Vienne et mort 23 mars 1992 à Fribourg, est un philosophe et économiste britannique originaire d'Autriche, membre de l'École autrichienne et promoteur du libéralisme, opposé au keynésianisme, au socialisme et à l'étatisme (Source : Wikipédia).