



# Travailler aujourd'hui

## Ce que révèle la parole des salariés

---

Étude ■ Nicolas Latteur ■ Février 2019

## Introduction

Qui parle du travail ? Qui entend-on dans les champs médiatiques et politiques lorsqu'il s'agit d'en parler ? En général, ce ne sont pas les salariés eux-mêmes. Pas qu'eux seuls pourraient en parler, mais cette absence est lourde de sens ...

Souvent, les salariés n'ont que très peu la parole. Le travail salarié est principalement parlé non pas par ceux qui l'accomplissent mais par ceux qui entendent le régenter. Leurs discours est par conséquent directement lié à un projet de domination.

C'est là que transparaît une caractéristique centrale de la condition salariale dans les régimes réputés démocratiques. Les « salariés-citoyens » ne sont pas habilités juridiquement à intervenir sur les fins et les moyens de leur travail. Ils sont obligés économiquement de vendre leur force de travail sur le marché.

Les pouvoirs politique et économique qui entendent régenter le travail propagent une idéologie selon laquelle le travail est dans le domaine économique un coût (on ne cesse de parler du cout du travail et des charges sociales) et dans le registre politique et moral un impératif auquel personne – entendez personne dans les classes populaires – ne pourrait se soustraire.

Le travail est un impératif moral lorsqu'il est encadré par la relation salariale. Les salariés sont confrontés à un discours et des politiques qui les confrontent à des contraintes bien réelles. Ceux-ci peuvent se résumer sous la forme de sept commandements tant ils acquièrent le statut de dogmes des politiques européennes de l'emploi :

**Sur le marché du travail, tu te présenteras**

**Des compétences, tu acquerras**

**Ton employabilité, tu développeras**

**Ta disponibilité, tu prouveras**

**De la flexibilité, tu afficheras**

**A ton entreprise, tu adhérerás**

**Au travail, du bonheur tu éprouveras**

La caractéristique de ces commandements et des politiques qui les portent, c'est de faire du travail, question politique et sociale, une question de responsabilité individuelle et d'adaptation personnelle. Autrement dit, le travail est un donné, seul le travailleur pourrait être changé et adapté à des exigences définies par les pouvoirs qui entendent le faire concourir sur le marché.

Alors que le salariat est un rapport social entre des propriétaires de forces de travail et des employeurs qui contraint économiquement les premiers à se présenter sur le marché du travail.

Placés dans des relations de concurrence entre eux et d'inégalité, ils sont par ces commandements sommés de devenir « entrepreneurs d'eux-mêmes ».

Alors que le travail est une question politique (qui fait quoi ? Pour qui ? Dans quelles conditions ? Qui le contrôle ? Qui le décide ?), qu'il devrait dans une perspective démocratique faire l'objet de délibérations collectives, l'approche dominante réduit le salarié à un être illégitime pour intervenir sur les fins et moyens de son travail.

Dans ce registre, la question traitée par les politiques néolibérales est celle de l'adaptation des salariés à des conditions définies par d'autres, c'est-à-dire par le capitalisme, le management néolibéral, les politiques de flexibilité, etc. Ces conditions définies par d'autres (la classe capitaliste et ses organisations, les gouvernements engagés dans le radicalisme néolibéral) portent sur les compétences à acquérir, la réactivité du marché du travail, l'employabilité des candidats, la flexibilité et la disponibilité de la force de travail, ... Elles portent aussi sur ce qu'il serait raisonnable d'accepter pour un salarié comme conditions de travail et de salaire en s'appuyant sur des comparaisons avec des lieux où la précarité sociale est davantage organisée. Ainsi donne-t-on corps au principe de compétitivité.

**La démarche proposée ici dans « Travailler Aujourd'hui » est, à l'opposé, de comprendre ce qui se joue au travail et dans l'emploi en s'intéressant à la parole des salariés et à des recherches qui tentent de comprendre les relations de travail et les rapports sociaux qui les produisent.**

Le travail que je présente ici invite à partir à la rencontre de salariés qui racontent leur travail. Au travers de leurs récits, on découvre leurs trajectoires de vie, leurs emplois, leurs expériences professionnelles, des formes d'organisation, des résistances individuelles et collectives ainsi que des conditions de travail parfois difficilement imaginables.

Ce projet a émergé au fil d'une pratique – la formation en éducation permanente généralement dans le mouvement syndical – et de constats relatifs à la grande invisibilité des salarié(e)s et de leurs conditions de travail. C'est au fur et à mesure des rencontres avec des travailleurs de secteurs d'activité très divers que s'est imposé le projet de pouvoir rendre compte de ce que nous entendions quotidiennement sur le travail et qui était si peu visible.

On découvre aussi les réalités très multiples qui l'entourent. Le travail est un concept bien abstrait tant sous son appellation sont réunis des activités et des conditions terriblement diverses.

Difficile de résumer plus de quarante entretiens réalisés avec des personnes aux parcours de vie très variés et dans des secteurs d'activité très diversifiés, mais voici quelques éléments qui transparaissent. Ils donnent à voir et à penser les conditions de travail d'aujourd'hui aux travers de la parole des salariés dont je livrerai ici quelques « morceaux choisis ».

Il sera tout d'abord question du travail comme source d'identité et comme théâtre de l'ingéniosité des salariés, ensuite des formes d'organisation et de désorganisation du travail, dans un troisième temps des formes de violence et de résistance. Des conclusions poseront la question du salariat aujourd'hui

des formes d'action collective qui peuvent soutenir l'amélioration des conditions de travail et dessiner des perspectives afin de reconstruire un projet d'émancipation collective.

## Travail, ingéniosité, identité et utilité

Premier élément qui ressort fortement des différents témoignages, c'est la centralité du travail salarié dans notre société et le rôle qu'il joue pour les individus. C'est le mode d'intégration sociale par excellence. Il est constitutif – même lorsqu'il s'effectue dans des conditions de travail dégradées – d'identités, d'espoirs, de passions, de projets de vie, de formes d'indépendance (notamment économique) et sources de passions mais également de précarités, de pénibilités, de désillusions, d'atteintes à la santé.

A contrario, en être privé peut rendre encore plus vulnérable. Même si des salariés décrivent le travail comme source d'humiliation voir comme source de destruction d'eux-mêmes.

**Les salariés rencontrés pour ce livre racontent la façon dont ils déploient une ingéniosité permanente pour donner une autre finalité à leur travail** pour aider les usagers, les clients, trouver les moyens de bien nettoyer malgré l'absence de produits d'entretiens suffisants, etc.). »

Matéo, chef d'équipe d'une régie communale, électricien explique : « *On dit que les ouvriers communaux sont tire-au-flanc, mais ils ne sont pas tous comme ça. (...)* ». Il y avait du travail mais des budgets insuffisants. De ce fait, « *Il était fréquent que l'on amène nos propres outils* ». Pour les déplacements, « *certaines prenaient leurs propres voitures et laissaient tomber l'indemnité kilométrique* »<sup>1</sup>.

Aïcha, éducatrice dans un Service résidentiel pour Jeunes : « *J'adore mon métier même si je trouve que c'est un travail difficile, exigeant. Il peut être lourd à assumer en avançant dans sa carrière. Beaucoup de professionnels de ce secteur sont usés après quelques années. On dit toujours qu'on supporte l'insupportable. Les moyens dont on dispose sont très réduits pour s'occuper correctement de personnes démunies, dépendantes et en difficulté, il faut pouvoir être créatif pour pallier le manque de moyens, pour rester motivé également, mais aussi savoir préserver son équilibre personnel, car c'est un boulot qui peut être très prenant humainement.* »<sup>2</sup>

Pour Lydie, ouvrière dans une société de titres-services : « *On ne fait pas que du nettoyage. On est aussi un peu les psys des gens. C'est le côté le plus valorisant du métier, parce qu'on est une oreille à l'écoute. On donne des petits conseils. Et puis on voit que les gens nous écoutent, que parfois ils vont mieux. C'est plus valorisant que de nettoyer les affaires des autres. C'est un point énorme. En même temps, on prend souvent le malheur des gens sur les épaules.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nicolas Latteur, *Travailler Aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés*, Editions du Cerisier, 2017, p. 101.

<sup>2</sup> Idem, p. 247.

<sup>3</sup> Idem, p. 94.

**Cette ingéniosité peut être aussi liée à des questions d'éthique, d'engagement politique. C'est l'utilité du travail qu'on accomplit qui est aussi questionnée.**

Ainsi, Oscar, Ingénieur agroalimentaire, explique : *« Au niveau environnement, j'ai dû moi-même mettre des choses en place pour traiter certains déchets qui étaient largués un peu comme ça n'importe où. Parce que j'ai une conscience écologique. »*<sup>4</sup>

Oscar travaille dans la recherche des conservateurs alimentaires. Il raconte qu'on lui demande substituer à des molécules d'origine chimique des molécules d'origine naturelle. Les molécules sont les mêmes, mais comme il s'agit de procédés naturels, ils ne doivent plus être indiqués sur les emballages. *« Tu bosses 8 heures par jour. Tu as envie de bosser dans quelque chose qui fasse avancer la société. Alors que dire que tu bosses dans de la recherche qui trompe le consommateur, c'est un peu dommage. T'es un bandit, en fait. »*<sup>5</sup> C'est notamment sur cette base qu'il quittera l'entreprise.

Pour Maya, comédienne et metteuse en scène, *« Le coeur du sens de ce que je fais se passe dans ces moments de rencontres et d'échanges avec le public. Souvent quand j'arrive, je ne sais pas ce qu'il va se passer. J'ai des outils avec moi notamment les nouvelles pratiques filos et tout mon travail artistique qui me permet à tout moment de rebondir, de mettre en scène ce qui est en train de se passer et d'avoir une certaine dérision sur moi-même. J'ai vécu une expérience extrêmement forte, au printemps dernier, dans un institut du centre-ville avec des jeunes en décrochage scolaire. Il y a de la violence verbale, physique. Ce sont quinze ados qui ont été refusés dans toutes les écoles de Bruxelles et qu'on a mis dans la même classe. Je sais qu'en allant là-bas, je me mets en danger. Mon objectif : arriver juste à se calmer et à s'écouter. Je suis arrivée dans cette classe, on s'est mis en cercle. Ils sont arrivés en jetant leurs cartables et en ne s'adressant pas à moi. J'étais assise. Je les attendais et pas un ne m'a dit bonjour ou simplement regardée. Je n'existais pas. J'ai passé trois heures avec eux dont une heure trente à essayer de prendre la parole. Je ne voulais pas les affronter. Il y avait une majorité de garçons de plus de dix-huit ans. J'ai laissé se mettre en place la dynamique qui est là. Je me disais : «S'ils pouvaient juste à un moment donné arrêter de s'agresser, se calmer, m'écouter et s'écouter». Et on y est arrivé. C'était compliqué, long, tendu et puis après une heure trente, ils ont commencé à parler d'eux et des humiliations dont ils étaient victimes dans l'école, la discrimination au niveau scolaire, ethnique. Il y avait beaucoup de Maghrébins, musulmans et une fille noire qui se faisait traiter de singe pendant que j'étais là. Quand ils ont parlé des discriminations, elle a pris la parole et elle a parlé des humiliations qu'eux lui faisaient subir. On a terminé comme ça en parlant. C'était calme et on s'écoutait tant que quelqu'un n'avait pas fini de parler. Ils ont respecté ça. Ils ont commencé à faire la discipline entre eux. Quand la sonnerie a retenti, ils sont restés assis. Je me suis dit, il s'est passé quelque chose. C'est un instant mais avant de se quitter je leur ai dit : voilà on y est arrivé. On a parlé et on s'est écouté. Ils étaient valorisés. Je ne sais pas ce qu'il leur en reste. Peu importe, ce moment a existé. J'utilise mes outils artistiques mais je fais un travail social qui utilise la philo et le théâtre. Je suis très touchée par ces choses. Si j'attends les budgets de l'État, dans six mois on y est encore. »*<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Idem, p. 67.

<sup>5</sup> Idem, p. 67.

<sup>6</sup> Idem, p. 113.

Improviser et redéfinir les finalités de son travail fait également partie du travail de l'enseignant. Marie-Claire, enseignante dans le professionnel : « *Vous devez prendre des classes au pied levé. Avec notre formation, on pouvait donner près de cinquante cours différents... Y compris des cours pour lesquels on n'était pas formés. On doit se débrouiller. Cela demande beaucoup d'investissement et une certaine aptitude à se remettre en question. Et les formations continuées qu'on me proposait ne correspondaient pas généralement. Si bien que j'ai souvent donné de ma poche pour payer les formations qui me semblaient utiles à mon travail. Parfois, j'y allais le week-end. Et ce n'était absolument pas valorisé ou reconnu.* »<sup>7</sup>

Les salariés mettent en œuvre leur propre définition du service public. Joelle, secrétaire communale : « *Au sein de mon équipe, on travaillait bien ensemble. On faisait des réunions d'équipe sur notre temps de midi pour savoir les projets qu'on allait réaliser. Ils aimaient ce qu'ils faisaient. Les gens des services avaient beaucoup de tact. Ce n'était pas une région facile. Il y avait des gens qui avaient trois ou quatre enfants et qui connaissaient des problèmes financiers. Le service financier voulait que tout soit réglé à l'avance pour les activités jeunesse. Je trouvais des arrangements en voyant les gens seul à seul histoire de ne pas les humilier. Tout le monde peut avoir des problèmes. Il y avait aussi des petites vieilles un peu siphonnées ou des gens qui avaient une case en moins qu'on m'envoyait... C'est ça le service public, c'est un service à l'humain et ce n'est pas prendre les gens pour des numéros.* »<sup>8</sup>

Mais pouvoir bien faire son travail et y accomplir ce que l'on se représente de sa mission de service public par exemple est souvent difficile. En témoigne Antoine, accompagnateur de trains. « *On a moins le temps de courir jusqu'au bout du train pour aider une dame avec une poussette à entrer par exemple. Notre hiérarchie nous dit d'ailleurs que ce n'est pas dans nos attributions. Quand j'ai commencé, on le faisait spontanément. Dans ma tête, c'était évident, étant donné qu'on était un service public. La direction nous signifie que nous devons nous limiter à l'accueil de la « clientèle » alors que le chargement serait de la responsabilité des voyageurs. Mais dans les faits, on continue à prendre cela en charge. On a toujours en tête notre mission de service public. Je ne pourrais pas rester les bras croisés avec une dame devant moi qui tente de porter sa poussette et son bébé sur le train.* »<sup>9</sup>

Cette difficulté à accomplir son travail est pointée dans de nombreux témoignages qui mettent directement en cause les principes et les formes d'organisation du travail. Cette ingéniosité dont font preuve des salariés se déploie dans des conditions de plus en plus complexes.

Plusieurs témoignages soulignent notamment les difficultés générées par la redéfinition des finalités du travail social. Nelly vit d'importants écarts entre les aspirations qui l'ont conduites à poursuivre des études d'assistante sociale et le travail dans un CPAS dans un contexte de manque criant d'effectifs et d'exigences de contrôle renforcées à l'égard des populations. Les salariés hésiteront entre adhésions à ces nouveaux principes, dégoûts d'eux-mêmes quand ils se voient pratiquer ce qu'ils dénonceraient, ou adaptation et justification des nouveaux principes. Les témoignages d'Aïcha, éducatrice dans un service résidentiel pour jeunes, de Nelly lorsqu'elle est assistante sociale dans un CPAS et de Manon,

---

<sup>7</sup> Idem, p. 190.

<sup>8</sup> Idem, p. 272.

<sup>9</sup> Idem, p. 337.

psychologue dans un CPAS oscillent entre ces différents positionnements. Catherine, animatrice dans l'aide sociale aux détenus décrit également la tension croissante entre manque de moyens et exigences quantitatives des pouvoirs subsidiaires.

## Organisation et désorganisation du travail

**Mais le salariat, c'est aussi une multitude de relations de travail qui ne sont pas toutes encadrées par une organisation formalisée.** Dans de nombreuses entreprises, c'est un face-à-face employeur-travailleur qui régit une part non négligeable des conditions de travail et de salaire. On y trouve de l'exploitation mais aussi de l'attachement, des formes de complicité mais aussi de ruses ... Les relations informelles y prennent une part importante.

Le « travail en noir » s'y déploie. Dans le secteur des transports, Gaëtan décrit comment son patron le pousse lui et ses collègues à tricher avec la comptabilisation des heures de travail : *« Il m'est arrivé de traficoter avec la carte. Le patron nous y pousse. Il nous met la pression au téléphone pour qu'on décharge absolument le soir à tel endroit alors que c'est impossible. Il me demande ça alors que je ne peux encore rouler que trois heures et que l'endroit où je dois me rendre est à quatre heures trente. Normalement, dans ce cas-là, je devrais encore juste bosser trois heures. Mais mon patron me pousse à rouler encore quatre heures trente et à décharger la marchandise ensuite. Cela veut dire au total, en fonction de la société, encore de cinq à sept heures de travail. De ce fait, quand j'arrive à destination, j'enlève ma carte tachymètre. Je me mets en pause comme ça l'appareil croit que je ne travaille pas mais en fait je décharge. Et si jamais cela prend trois ou quatre heures, mon temps de repos sera de cinq ou six heures plutôt que de neuf heures. Mais quand on se met sur « lit » et qu'on travaille, on n'a pas trop intérêt à ce qu'un accident de travail survienne. Il faudra en tout cas s'arranger parce que c'est un petit peu comme si on était en train de prester des heures en noir. En attendant, on preste plein d'heures qui ne sont pas rémunérées et que l'on ne pourra pas réclamer puisqu'elles ne sont pas enregistrées. »*<sup>10</sup>

En coiffure, dans un petit salon, JJK et ses collègues reçoivent en *black* un supplément si le coiffeur arrive à dépasser les 6000 euros de rentrée (à 12 euros la coupe ...): *« Dans ce salon, on avait un salaire de 1.500 euros net par mois. Notre employeur prenait ensuite le chiffre qu'a réalisé chaque ouvrier. Pour lui, on devait réaliser un minimum de 6.000 euros. C'est le montant avec lequel il estimait qu'on avait fait du chiffre pour atteindre notre salaire. Il prenait 25% du chiffre qu'on avait réalisé. Il fallait déjà avoir 6.000 euros (25% de 6.000 = 1.500). Il faut bien se rendre compte que l'on est en coiffure homme et que c'est un des moins chers de la région. On parle ici d'une coupe à 12 euros, et à 14,50 euros avec gel et shampoing. Ailleurs, le minimum est à 15 ou 18 euros. Vous imaginez déjà ce qu'il faut faire pour atteindre 6.000! Et c'est pour lui le minimum que l'on doit réaliser! Quand on dépassait notre salaire, c'est-à-dire quand on dépassait le chiffre de 6.000 euros de rentrée, on obtenait 3 euros en plus par coupe (environ à chaque fois 25% d'une coupe à 12 euros). Le surplus, il*

---

<sup>10</sup> Idem, p. 180.

*nous le donnait en black! Mais il faut bien prendre en compte que l'on faisait plus que notre horaire de trente-huit heures et qu'il ne nous payait pas des heures supplémentaires. Il nous disait juste qu'on devait atteindre ce chiffre et qu'au-delà on avait ces montants en black comme compensation. Mais si on travaillait plus et qu'on n'atteignait pas le montant, c'était tant pis pour nous! »<sup>11</sup>*

Dans le gardiennage c'est la disponibilité à des horaires de travail totalement illégaux qui enchainent nuits et journées sans interruption qui permet des postes réputés plus intéressants<sup>12</sup>. « Si l'on refusait ce qu'il nous proposait, le lendemain, on se retrouvait à être maître-chien sur un parking de quatorze mètres carrés pendant douze heures où il faisait moins huit degrés. Il y a toujours la pression de se dire que si l'on refuse, le meilleur, on ne l'aura plus. Quand j'ai commencé dans cette société, je faisais style six-quatorze dans l'usine, puis j'enchaînais avec un concert de dix-huit à vingt-trois heures. On pouvait te téléphoner à vingt-trois heures trente pour te dire que le patrouilleur de nuit n'était pas arrivé à l'usine et te demander de prendre ça en charge jusqu'au lendemain matin où tu faisais à nouveau six-quatorze. On ne dormait pas pendant deux jours. La légalité n'y était pas du tout. »<sup>13</sup> Et c'est la rémunération en noir qui est de mise sur une partie non négligeable du salaire ... C'est ce qui fait à Michaël, que « la législation va moins compter que la personne (= que l'employeur) sur qui vous allez tomber »<sup>14</sup>.

Cependant, de nombreux récits issus de lieux de travail très diversifiés (entreprises privées, fonction publique, institutions non-marchandes) mettent fortement en cause les modes d'organisation du travail.

L'organisation du travail décrite est bien cette mise en œuvre à la fois de techniques de production et de techniques de domination. Il s'agit bien de dispositifs qui répondent aux questions « qui travaille pour qui ? », « qui le décide ? », « qui le contrôle ? », « dans quels buts ? ».

### a. La bureaucratisation du travail

L'introduction et la généralisation de procédures est source de nombreuses critiques. Elles prennent part à une logique d'intensification du travail. Placé en sous-effectif, c'est la qualité même du travail accompli qui tend à se dégrader. Les formes d'organisation du travail ne résistent pas à l'évaluation qualitative qu'en font les salariés.

Nadia, infirmière dans une maison de repos et de soins, raconte comment le manque d'effectifs peut être source de maltraitances institutionnelles. On notera également que dans la situation qu'elle décrit c'est la responsabilité individuelle de la salariée qui est pointée et non le manque de moyens : « La maltraitance peut survenir de manière tout à fait involontaire. L'autre jour, une collègue se dépêchait pour distribuer les déjeuners. Elle a mal installé un monsieur dans son lit. Il fallait le redresser, relever la tête de lit pour qu'il soit assis et tourner la table pour qu'il puisse prendre ses tartines. Elle l'a juste un peu relevé et lui a donné une tartine entre les mains. Le café est resté sur la

<sup>11</sup> Idem, p. 375.

<sup>12</sup> Idem, p. 25-32.

<sup>13</sup> Idem, p. 362.

<sup>14</sup> Idem, p. p. 362.

*table. Pour quelqu'un comme lui qui n'a pas encore bu depuis le matin, il a la bouche toute sèche et ne sait pas atteindre son café. Il risque de s'étouffer. C'est de la maltraitance mais inconsciente. Elle était à la bourre alors elle installe mal les personnes. En plus, le directeur passait justement par là et elle s'est fait lyncher. On ne dit pas que la personne était débordée, qu'elle avait trop de choses à faire. Le directeur lui a demandé depuis combien d'années elle travaillait. Il lui a dit que le résident n'était pas un chien, qu'il était mal installé. »<sup>15</sup>*

L'exemple des hôpitaux est aussi fortement illustratif. Ainsi, Viviane, infirmière explique « *Notre travail est fortement informatisé. Avant, nous avions nos cartes. On entrait avec les boîtes de médicaments et la carte de la personne. On pouvait saluer le patient et on vérifiait les médicaments qu'il prenait avec lui. On était plus proche des gens. On était présent et il pouvait nous demander quelque chose. Maintenant, nous sommes dans le couloir avec un ordinateur et les médicaments sur notre chariot. On doit aller valider chaque médicament sur l'écran. »<sup>16</sup>*

**La prise de médicaments a été réduite à un acte technique par de nouveaux procédés alors qu'il découlait de tout un processus de soins et d'accompagnement.**

*« La manière de distribuer les médicaments est devenue complètement déshumanisée. On reste plus longtemps devant son PC que devant le patient. On ne passe qu'en coup de vent dans la chambre et on va très vite parce qu'on doit courir. De plus, nous validons le médicament non pas auprès de la personne mais auprès de la machine. »<sup>17</sup>*

**Le travail en sous-effectif est ici aussi lourd de conséquences :** « *Involontairement, la qualité des soins peut en prendre un coup. La charge est trop lourde par rapport aux nombres de personnes qui travaillent. Nous ne sommes pas assez nombreux. Je ne sais pas comment on compte cela à l'heure actuelle. Quand j'ai fait des études, on disait par exemple « une infirmière pour dix patients ». Mais étant donné cette évolution, le travail à réaliser pour chaque patient n'est plus le même, puisque nous sommes sans arrêt en phase aigüe. Les choses devraient être réévaluées. Avant, on déperfusait les gens la nuit et on les reperfusait le lendemain. Maintenant, les soins sont prodigués vingt-quatre heures sur vingt-quatre. La veilleuse de nuit a autant de travail, il n'y a que le téléphone qui ne la dérange pas parce qu'il n'y a pas d'entrée, pas d'opérations et qu'il y a normalement moins de sonnettes. »<sup>18</sup>*

**Ces réorganisations sont sous-tendues par des procédés standardisés d'organisation du travail. Parmi eux, le LEAN. Viviane Infirmière en décrit les effets absurdes sur le travail concret :**

*« On a eu aussi il y a quelques années le « LEAN ». C'est une méthode inventée dans l'industrie automobile. C'était l'idée d'améliorer le rangement des pièces... Ils sont venus faire cela dans les services. Ils ont placé des étagères, coller des étiquettes afin d'indiquer ce qui s'y rangeait. Dans une salle de garde, ils ont décidé de placer la poubelle à un endroit précis mais inadapté. Elle se trouvait*

---

<sup>15</sup> Idem, p. 238.

<sup>16</sup> Idem, p. 330.

<sup>17</sup> Idem, p. 330.

<sup>18</sup> Idem, p. 333.

*après le plan de travail. On se la prenait à chaque fois qu'on quittait le plan de travail. Alors, comme il était assez long, on aurait pu nous la mettre juste en-dessous pour qu'elle soit accessible quand on préparait les médicaments. On la déplace tout le temps mais ils ont mis des scotchs au sol pour la fixer parce qu'elle doit rester là. C'était complètement incongru! En plus, je parie que cela coûte un fric fou ce « lean ». »<sup>19</sup>*

Cette bureaucratisation de l'organisation du travail est génératrice d'une perte de sens du travail réalisé. C'est aussi la prise de pouvoir de critères quantitatifs impersonnels introduits par un « nouveau management » pour évaluer le travail qui est décrite. Nathan, assistant social à la radio-télévision le décrit en ces termes : *« Il y a une distorsion entre la vision du travail qu'ont encore la plupart des travailleurs et la vision de ce nouveau management. Auparavant, un directeur ou un responsable était quelqu'un qui avait fait carrière dans la boîte. Il avait progressivement monté les échelons. Maintenant, les directeurs, ce sont toutes des personnes qui ont été recrutées de l'extérieur, qui ne savent pas parler du métier (car elles ne le connaissent pas), et qui viennent avec des axes principaux comme le coût par exemple. Il y a une rupture. Une des figures de proue historiques expliquait, à propos d'une émission documentaire, qu'à l'époque les discussions et « bagarres » avec leur producteur portaient sur le sujet, la manière de le réaliser, qui allait y aller, quel angle d'attaque on allait prendre, etc. Maintenant, quand quelqu'un va voir son producteur pour une émission, la seule question que pose le producteur, c'est le coût! C'est tout, car elle ne connaît rien au métier de réalisateur : elle ferait du management dans une boîte de petits pois de la même manière. Voilà : on subit quelque chose qui est appliqué chez nous, comme il serait appliqué dans n'importe quelle entreprise. Il n'y a plus ce lien organique avec ce qui faisait la vie de la radio ou de la télévision. »<sup>20</sup>*

Ces normes quantitatives d'évaluation envahissent nombre de professions. Hugues, inspecteur à l'administration fiscale témoigne : *« Comme expert fiscal, je travaillais dans un contrôle des contributions directes des sociétés. J'étais dans un centre de contrôle. On devait opérer des vérifications approfondies. Il y avait des sections qui s'occupaient de l'IPP et moi j'étais à l'ISOC. Je contrôlais les entreprises. Je faisais un boulot utile parce que du contrôle, il en faut. Avant, on disposait pour faire ça d'une certaine autonomie, et maintenant, il y en a de moins en moins. Il y a des critères de vérification qui sont prédéterminés. L'administration a fait appel à des sociétés privées pour les définir. Je ne pense pas que ces procédures nous permettent de bien travailler. On enlève toute autonomie. Avant, un chef de service avait un certain nombre de dossiers et d'employés. Il faisait un premier triage. Il répartissait en fonction des compétences de chacun. Vous aviez vos dossiers à vérifier. Vous examiniez et en fonction de votre analyse, vous décidiez de vous rendre sur place et de faire un boulot plus ou moins approfondi. Mais si ça nous paraissait net, on pouvait passer au suivant. Maintenant, il y a des critères de sélection pour les dossiers. Ce sont des programmes informatiques. En fonction des données qu'on encode régulièrement, il y a des sonnettes d'alarme et c'est la machine qui vous indique là où vous devez aller. »<sup>21</sup>*

---

<sup>19</sup> Idem, p. 334.

<sup>20</sup> Idem, p. 220.

<sup>21</sup> Idem, p. 383.

Plutôt que de mesurer et évaluer leurs objets, ces normes et ces procédures tendent à profondément transformer ce qu'elles prétendent simplement observer. Bruno, chargé de recherche en physique évoque les conditions nécessaires pour prétendre à un poste définitif de chercheur à l'université : « *Tu as aussi une énorme pression à la publication car (...) on va essentiellement juger ton curriculum scientifique. Ce dernier est établi avec des indices quasi boursiers. On regarde le nombre de publications que tu as et le nom des revues dans lesquelles tu publies. Chacune a un score. Sur cette base, on va calculer un indice. Les commissions de nomination accordent – hélas – énormément d'importance à cela. Elles vont regarder l'impact factor de tes articles et cela primera pour ta nomination. Tu dois donc produire énormément mais rien n'est cependant garanti. Dans cette logique, ils ne tiennent pas compte du contexte. Par exemple, si tu as travaillé dans une petite équipe et que tu as fait du bon travail, tu vas plus difficilement publier dans des revues à haut facteur d'impact parce qu'il faudra avoir dix techniques différentes et du matériel qui coûte un million d'euros. Reste que tu peux être un très bon chercheur et que cette dimension qualitative sera reléguée à l'arrière-plan.* »<sup>22</sup>

Ces critères déterminent le contenu des recherches. « *Les gens publient et font des projets de recherche en fonction de l'output qu'ils obtiendront de la publication de leur article dans les revues cotées. On va donc moins facilement s'orienter vers des sujets très risqués. Parce qu'on a besoin de manière récurrente de rentrer des projets et de montrer que cela marche. Par contre, le truc super risqué où tu te dis que tu vas mettre cinq ans pour avoir des résultats mais que ceux-ci ne sont pas garantis, tu ne vas pas le faire!* »<sup>23</sup>

Le fonctionnement des équipes s'en ressent également profondément. Ce sont les conditions de production de l'activité scientifique qui sont transformées : « *les étudiants se sentent de plus en plus propriétaires des données expérimentales qu'ils obtiennent. Auparavant on demandait assez naturellement de les laisser lorsqu'ils terminaient leur thèse. On pouvait les consulter plus tard et cela permettait éventuellement d'éviter de faire les mêmes choses. Aujourd'hui, il y a un sens de la propriété qui fait que c'est devenu très difficile d'obtenir les données. Cela pose également un problème de vérification. Or, tu n'en es pas propriétaire. C'est le contribuable qui a donné de l'argent pour que tu fasses tes recherches!* »<sup>24</sup>

La mise en compétition des équipes de recherche détruit des pratiques collaboratives. « *Ce système provoque aussi une compétition entre les équipes alors que, pour moi, la science est un truc collaboratif. Quand j'allais dans des congrès il y a vingt ans, c'était les thésards qui faisaient des communications orales. Ils parlaient de leurs sujets de thèse, c'est-à-dire des recherches en cours et donc non publiées. Cela ne posait aucun problème. Maintenant quand tu vas à un congrès, on ne voit plus que les chefs d'équipe qui font des communications sur des résultats déjà publiés pour ne pas s'exposer.* »<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Idem, p. 144.

<sup>23</sup> Idem, p. 145.

<sup>24</sup> Idem, p. 146.

<sup>25</sup> Idem, p. 146.

D'autres, notamment Ibrahim, ouvrier sur une chaîne de montage, dénoncent les simulacres de consultation du personnel. *« Ils avaient mis en place une boîte à idées, mais c'était pour piquer celles des gens, mettre en pratique celles qui les intéressaient sans qu'il y ait la moindre reconnaissance. Par contre, si tu as fait tomber ton mouchoir, cela va être noté. C'est une technique de pression, on n'enregistre que le mal! Ces chefs ont des cours de management qu'ils appliquent à la lettre. Ils avaient introduit le «5S» (Supprimer, s'organiser, standardiser, scintiller, s'améliorer) avec les «5 zéro» (0 stock, 0 temps mort, 0 défaut, 0 invendu...). Des méthodes japonaises qui vous détruisent un être humain. »*<sup>26</sup>

## b. Les entretiens individuels d'évaluation

**Ces évaluations tendent à développer l'individualisation des relations de travail, la mise en compétition des salariés et le renforcement de leur précarisation.** Ils constituent un espace où les salariés, éloignés de l'accès à des formes de défense collective de leurs conditions de travail, sont confrontés à l'arbitraire de leur hiérarchie et de procédures. Ces dispositifs peuvent opérer des réformes en profondeur des collectifs de travail. De nouvelles compétences peuvent être attendues – par exemple celles de dénoncer ses collègues ou celles de s'adapter à une mesure strictement quantitative du travail (nombre de dossiers traités, etc.).

Nathalie, employée dans un call-center, le décrit : *« On devait très vite prendre connaissance d'une situation pas toujours évidente et téléphoner aux clients. Tout cela devait aller très vite parce qu'on ne pouvait pas avoir de temps morts. Tout était calculé. Nos écrans indiquaient le temps passé en appel et le temps passé « en pause ». Le nombre de fois que l'ordinateur pensait qu'on ne faisait rien alors qu'on était sur un écran et qu'on essayait de comprendre la situation pour pouvoir l'expliquer après ! Et quand on prenait trop de temps, on avait un rappel en rouge sur notre écran. »*<sup>27</sup>

Pour les évaluations, *« on était appelée dans un bureau à part avec notre responsable et le grand chef du service, ceux qu'ils appelaient le teamleader et le managerprocess. On nous demandait pourquoi là cela n'avait pas été et comment on allait faire pour s'améliorer. Quand ils disaient « cela n'a pas été », cela voulait simplement dire qu'il n'y avait pas eu assez de dossiers traités. Ces évaluations, on ne savait pas quand elles auraient lieu. C'était surprise, jamais à date fixe. Les conversations téléphoniques étaient enregistrées à n'importe quel moment. Des collègues se sont vu reprocher des choses sur base des enregistrements. »*<sup>28</sup>

L'évaluation portait également sur les collègues de travail : *« On nous demandait aussi d'évaluer des collègues. On venait nous trouver en disant « qu'est-ce que tu penses de sa manière de travailler ou de son comportement » ? C'était lors des entretiens d'évaluation. Cela devait rester anonyme, mais cela ne l'était pas. On demandait ce que l'on pensait d'une personne. Peu de temps après, elle passait aussi son entretien d'évaluation et elle sortait en allant trouver sa collègue pour lui dire que ce n'était vraiment pas sympa d'avoir raconté des choses sur elle. Alors, quand on voyait partir des collègues en*

---

<sup>26</sup> Idem, p. 258.

<sup>27</sup> Idem, p. 20.

<sup>28</sup> Idem, p. 21.

*évaluation, on savait qu'on allait leur demander ce qu'ils pensaient de nous. Des collègues qui avaient foiré un truc de la semaine se disait qu'elles allaient encore en prendre plein pour leur grade. »<sup>29</sup>*

L'évaluation associée à la précarité du statut permet de faire des salariés une simple variable d'ajustement. *« Il faut savoir qu'il y avait aussi chez nous énormément d'intérimaires, certains étant dans ce statut depuis très longtemps. Cela arrivait qu'il y en ait un qui se fasse appeler le vendredi et qu'on lui dise « lundi, tu ne viens plus ». Alors que cela pouvait faire six mois qu'il travaillait là. »<sup>30</sup>*

David, salarié dans le secteur bancaire, décrit un système d'évaluation qui organise une mise en compétition des services et des individus. *« À chaque réunion mensuelle et trimestrielle des conseillers en placement d'un même groupe d'agences, on annonce que le meilleur vendeur de la période est un tel et il se fait acclamer. Par contre, je me retrouve dans le bas de ce hit-parade. Il y a une pression continue pour vendre coûte que coûte. À ces réunions, on nous parlait tout d'abord des nouveaux produits et on nous expliquait comment les vendre. C'est un peu des réunions de formation et d'échange des « best practices ». Au début, c'était sain, parce qu'on demandait aux agences qui avaient bien performé comment elles étaient parvenues à un tel résultat. Mais c'est en même temps devenu un lieu où on cite ton agence et ton nom pour dire « comme d'habitude, cela a bien été » et « en queue de peloton, on retrouve un tel et un tel ». La compétition est aussi alimentée par l'annonce de challenges. On te dit que tu auras droit à un « bongo » pour aller au restaurant, que tu pourras gagner une bouteille de champagne ou obtenir des places pour assister à un événement. Dès que l'on reçoit le règlement d'un challenge, il y en a qui ont pour seul but de contourner le règlement pour le gagner. Prenons un exemple, si tu fais souscrire à un placement de 2.500 euros, tu obtiens un point. Si tu fais un plan de placement récurrent de 30 euros, ce sera aussi un point. Des gens ont fait des plans d'investissement régulier d'un an avec une mise unique de telle sorte que l'on va comptabiliser deux points au challenge : un pour le placement et un autre pour le plan de placement. Il n'y a aucune plus-value, mais dans le tableau, cela fait deux barres! Et en même temps, on classe sans arrêt les travailleurs en fonction de ce qu'ils ont vendu. Il y a des gens qui ont besoin de ça mais il y en a que ça stresse de voir qu'ils sont en retard de quinze barres. Et de préférence, on affiche ça dans le réfectoire comme ça tu peux te retrouver avec ta tartine face à ce tableau qui te dit « t'es nul ». »<sup>31</sup>*

Des employés se retrouvent dégoûtés par ce qu'il leur est demandé de faire pour vendre aux clients alors que d'autres deviennent les artisans zélés des meilleurs procédés pour gruger et tromper : *« J'ai eu des collègues qui, lorsque quelqu'un venait les rencontrer pour un crédit, en profitait pour en faire davantage. Par exemple, quelqu'un venait parce qu'il avait besoin de 5.000 euros pour réparer sa voiture. Le collègue lui faisait un crédit de 6.000 en lui disant il y aura 5.000 pour votre voiture et les 1.000 en plus seront mobilisés pour un investissement. Et il ajoutait « plus tard, vous me direz merci parce que quand vous aurez besoin d'argent, les 1.000 euros seront déjà là. Vous ne voulez pas? Mais alors, votre prêt de 5.000 euros est refusé ». Conditionner un accord sur un crédit à la vente d'un produit en parallèle, c'était considéré comme une « best practice ». »<sup>32</sup>*

---

<sup>29</sup> Idem, p. 22.

<sup>30</sup> Idem, p. 22.

<sup>31</sup> Idem, p. 82.

<sup>32</sup> Idem, p. 83.

Elsa, ouvrière dans l'électronique souligne le caractère arbitraire des entretiens d'évaluation : « *Tous les ans, nous avons un entretien d'évaluation avec les RH. Ils y analysent un peu tout : ton travail, ton assiduité, les relations que tu as avec les autres. C'est uniquement le chef qui t'évalue. Je suis en désaccord avec ce système. C'est à la tête du client. Ils peuvent faire ce que bon leur semble. Le chef ne voit pas ce qui se passe réellement et pourquoi on a attribué à la personne qui est évaluée des erreurs. Il voit juste les résultats mais ne prend pas en considération ce qui se passe réellement, notamment la vitesse de production qui est imposée à toutes. Quand tu leur dis explicitement les problèmes que tu rencontres et pourquoi certaines filles en viennent à valider des fautes, ils nous répondent « on ne leur a pas demandé de faire ça » et leur rejettent la responsabilité. Ils nient nos difficultés.* »<sup>33</sup>

### c. Des restructurations

**Des formes d'organisation tentent à restructurer les services et les entreprises et à faire des salariés de perpétuels inadaptés. Rien de tel aussi que de faire de ces derniers les propagandistes du management et de concurrencer les organisations syndicales.**

Anne-Marie, fonctionnaire dans une administration publique, raconte l'adhésion progressive de son administration au New Public Management suite à l'arrivée du nouvel administrateur général : « *La première chose qu'a faite le nouvel administrateur, alors qu'il n'avait jamais travaillé à l'administration (mais qu'il avait surement beaucoup d'idées préconçues à son sujet), c'est de faire un grand show à l'américaine dans une salle de spectacle. Il y a eu deux ou trois séances auxquelles tous les membres du personnel ont été invités. On prenait place sur les gradins alors que tous les administrateurs étaient sur le podium. Il y avait un animateur qui organisait les prises de parole. Il a commencé à faire parler chaque administrateur général. Tous les administrateurs généraux se prêtaient à ce jeu-là alors qu'ils avaient de la bouteille dans l'administration. Ils nous disaient qu'il fallait nous motiver. Mais les membres du personnel n'étaient pas acteurs de ce processus. Nous n'étions que spectateurs puisque nous n'avions pas la parole. On nous a présenté des choses mais nous n'avions pas la possibilité de poser des questions. C'est aussi à ce moment-là qu'il a conçu son plan stratégique qui se traduisait en objectifs stratégiques et en objectifs opérationnels pour l'ensemble du personnel. A la présentation de ce truc, ils avaient affiché un texte en dégradé qui commençait avec de gros caractères et qui terminait avec des touts petits. Je ne me souviens plus de tout mais la première chose qu'il disait c'est qu'il fallait tout changer.* »<sup>34</sup>

L'introduction d'un nouveau vocabulaire fait partie intégrante du processus. « *Son plan s'appelait « API » et il a mis en place des « ambassadeurs du changement ». Les organisations syndicales étaient complètement mises à l'écart de ce processus. On demandait à ces ambassadeurs de vendre le changement. On leur faisait croire qu'on prendrait en compte leurs avis mais le véritable objectif était d'instaurer les nouvelles méthodes de management quoi qu'ils en pensent. Cela permettait aussi à la direction de recueillir toute une série d'informations puisqu'il y avait des formes de délation qui étaient*

---

<sup>33</sup> Idem, p. 73.

<sup>34</sup> Idem, p. 138.

*pratiquées dans ces groupes. C'était très malsain. Comme ambassadeurs du changement, ils participaient à des ateliers de discussion. Ils y abordaient des questions qui sont normalement négociées avec les organisations syndicales : conditions de travail, organisation du travail, rémunération, etc. La délégation était complètement court-circuitée. Comme syndicalistes, ce n'était pas facile de pouvoir mobiliser le personnel. Avec ces nouvelles pratiques, nous étions en train de voir que la direction y arrivait ! »<sup>35</sup>*

### e. Les exigences de flexibilité sont également fortement mises en avant.

Léa, employée dans la grande distribution insiste sur la flexibilité des horaires de travail : *« On a des horaires très flexibles. Si on dit qu'on travaille vingt-quatre heures/semaine, on peut faire en fait jusqu'à douze heures en moins ou douze heures en plus. vingt-quatre heures n'est qu'une moyenne. Ce sont des horaires très variables. Je n'ai jamais le même. Je le reçois toujours deux semaines à l'avance. Au début, on t'encourage à faire des heures. On te dit que tu pourras soit les récupérer soit te les faire payer. On te présente ça comme si chaque trimestre tu pouvais remplir ta tirelire. Mais dans les faits, on ne peut presque jamais récupérer. »<sup>36</sup>*

Sophie décrit des pratiques managériales dans des restaurants fast-food où le refus par le salarié de la flexibilité conduit à être menacé de sanctions : *« Cela voulait dire que, par exemple, si je suis là pour faire quatre heures mais qu'il y a moins de clients, on va me proposer de rentrer plus tôt. Gagner en RH, ça veut donc dire gagner en salaire. Cela se situait à plusieurs niveaux. La manager réduisait au maximum les effectifs quand elle réalisait ses grilles horaires pour la semaine. Ils prévoyaient par leurs calculs un minimum de monde. À la base, nous étions d'office surmenés, d'office en sous-effectifs. On n'était jamais assez nombreux pour faire le travail. Et dès qu'il y a un truc inattendu (le car de Japonais ou de Russes, c'est du vécu!), une vague de clients inattendus qui débarquent, on est dans la merde. Ils visaient le maximum de chiffre d'affaires avec le minimum de RH. Si après les calculs qu'ils font, il n'y a pas assez de clients, les assistants managers sont chargés de venir demander « toi, tu veux partir plus tôt aujourd'hui ? ». Je faisais quatre heures et certaines fois je n'en ai fait que deux ou trois. Les transports prennent presque plus de temps que d'aller bosser. On avait le droit de dire non, mais dire non plusieurs fois d'affilée, cela allait être très mal vu. Et là, il y avait la petite alerte rouge qui allait s'allumer à côté du nom et on allait commencer à voyager, à avoir des horaires pourris. C'était au niveau du non-dit, mais la menace était là. »<sup>37</sup>*

La flexibilité décrite par Angela, journaliste-pigiste à la radio-télévision, est rendue possible par l'utilisation de contrats journaliers sans garantie de reconductions. Les journalistes sont mêmes rendus responsables par leurs collègues de la quantité de prestations de travail qu'ils réalisent. Ils accepteraient tout alors qu'eux tentent de se faire une place et risquent de ne plus être rappelés s'ils sélectionnent les contrats journaliers qui les intéressent. *« Mes prestations équivalaient certains mois à un horaire temps plein alors qu'à d'autres moments je n'avais que quelques prestations à la journée. Il y avait de très fortes variations, de quatre à vingt-deux sur un mois. Quand je pouvais beaucoup travailler, j'étais très bien payée. En termes de salaire, c'était 140 euros net par nuit. Si on en faisait*

---

<sup>35</sup> Idem, p. 138-139.

<sup>36</sup> Idem, p. 389.

<sup>37</sup> Idem, p. 37.

vingt, j'obtenais 2.800 euros net, c'était plus que suffisant pour commencer. L'ennui, c'est que parfois le mois suivant, je ne faisais que quatre nuits et quatre fois 140 euros, ça ne le faisait pas! On était plusieurs dans ce cas-là à être entrés en même temps et à avoir ce même statut. On acceptait aussi ce travail parce qu'on avait un pied dans la maison et que, du coup, d'autres rédactions (JT ou d'autres émissions) nous appelaient. On était tentés de toujours dire oui. On nous reprochait d'ailleurs de tout prendre. Les collègues directs nous disaient que c'était de notre faute si on travaillait trop. Il est arrivé que je travaille la nuit et que j'accepte directement après du travail en journée. J'enchaînais une nuit et une journée en ayant que deux heures entre ces deux prestations. Puis, je repartais pour une nouvelle nuit de travail en ne dormant que trois heures à la maison avant de repartir le soir. C'est arrivé trois ou quatre jours/nuits de suite. Quand je racontais ça, on me disait que je pouvais dire non. C'est vrai, mais c'était une période où il n'y avait pas beaucoup de travail. Il fallait dire oui pour avoir des revenus et pour semontrer aussi dans les autres rédactions de la radiotélévision pour qu'ils ne nous oublient pas, pour qu'ils sachent qu'ils pouvaient nous rappeler. Il fallait vraiment se vendre et faire en sorte que l'on pense à moi plus tard. Parce que si on disait plusieurs fois non, ils n'allaient plus jamais nous rappeler. Ils risquaient de se dire « à chaque fois qu'on l'appelle, elle ne vient pas donc on n'ira plus voir chez elle ». Dans ma situation, de mon âge, on était trois ou quatre à faire la même chose. On était tous dans cette logique de dire oui à tout. »<sup>38</sup>

L'intérim rend possible ce qu'Arnaud nomme de « l'ultradisponibilité » : « Dans cette boîte, ils téléphonaient tous les jours à des boîtes d'intérim. Ils n'étaient même pas foutus de prévoir les engagements à la semaine. C'était à la journée. Ils disaient par exemple avoir besoin de dix-sept intérimaires et l'agence en amenait dix-sept. Tous les jours, je m'habillais avec les fringues de l'entreprise et j'attendais. Je faisais mes recherches d'emploi la matinée. Si je n'étais pas appelé à quatorze heures, c'est que je n'allais pas avoir de travail ce jour-là. Ils m'ont tout de même fait le coup de m'appeler à quatorze heures vingt-deux parce que ce jour-là il y avait un malade. Je suis arrivé dans la demi-heure. C'était de l'ultradisponibilité! Dans le meilleur des cas, on m'appelait le vendredi pour travailler le lundi. Mais ce qui se passait le plus souvent, c'est qu'en fin de semaine j'allais trouver mon chef pour savoir s'il aurait du boulot pour moi la semaine suivante. Parfois il me disait oui, parfois il me disait «peut-être mais sois toujours prêt le lundi parce que s'il y a un malade on fera appel à toi». »<sup>39</sup>

Loïc, ouvrier dans la chimie, décrit également l'épuisement lié à la succession des pauses : « Quand tu travailles depuis plus de vingt ans avec des horaires pareils, c'est l'horreur! L'horaire six/quatorze heures est celui que je préfère. Cela dépend des gens. Certains vont te dire qu'ils détestent parce qu'ils doivent se lever à cinq heures ou à quatre heures trente le matin... Quatorze/vingt-deux, c'est très très long et tu n'as pas de vie de famille. Tu reviens à vingt-trois heures. Tout le monde est couché. Quand je fais la nuit, je ne peux pas dormir la journée. Je rentre chez moi à sept heures trente. Quand je fais cela quatre fois de suite, je deviens un zombie. Peut-être que certains arrivent à se reposer un peu plus et à dormir jusque cinq heures de l'après-midi, mais je n'y suis jamais arrivé. C'est vraiment l'horreur. Et plus tu vieillis, moins tu récupères. J'avais déjà lu il y a quelques années que le travail à pause réduit ton espérance de vie de sept années. »<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Idem, p. 262-263.

<sup>39</sup> Idem, p. 285.

<sup>40</sup> Idem, p. 297.

La flexibilité associée à la précarité oblige des travailleuses à enchaîner le travail de nuit avec directement un travail en noir la journée qui suit. Elsa en témoigne lorsqu'elle aborde les effets d'un rythme de travail en pause : « *Les effets d'un travail aussi intense sont très variables selon ton âge, ta vie de famille, ta situation financière. Il y a des gens qui travaillent encore après leurs heures parce qu'ils n'arrivent pas à s'en sortir financièrement. Il y a des filles qui terminent à six heures du matin (elles ont fait 22-6) à l'usine et qui vont tout de suite faire du travail de nettoyage jusque douze heures. Après le travail à pause, faire cela, c'est à se taper une balle dans la tête. Le temps de se rendre à son deuxième emploi, elles bossent de sept heures à douze heures. Qu'est-ce qu'elles ont comme vie?* »<sup>41</sup>

## f. Une sécurité accaparée par les directions<sup>42</sup>

Des salariés soulignent les écarts entre les conseils prodigués afin de préserver sa santé et les réalités produites par l'intensification du travail. Comme l'affirme Léa, employée dans la grande distribution : « *On fait beaucoup d'études pour nous conseiller. On a aussi eu des formations qui nous expliquaient comment ramasser des choses par terre pour protéger notre dos. Mais avec la vitesse à laquelle on nous demande de travailler, si on n'a pas l'habitude le faire, on ne le fait pas. Comme il faut tout le temps aller au plus vite, on n'a pas le temps de s'adapter pour spontanément faire ces gestes. (...). Il y en a qui essaient de s'y tenir. Mais moi, je ne vois pas comment faire. Quand on travaille à la viande, par exemple, on est sur des grands bacs et on est de toute façon penchée. On a six à huit énormes boîtes de viande à mettre en une heure et demie, on a le dos cassé, et c'est impossible de le préserver. Nous n'avons pas que des problèmes de dos. Il y a aussi des épicondylites, des syndromes du canal carpien, des tendinopathies à l'épaule, etc. Bref, tout ce que l'on appelle les troubles musculo-squelettiques. On voit bien quand on travaille, on est tous en train de se frotter les coudes et de se masser. C'est lié au fait qu'il faut tout le temps aller plus vite. C'est aussi lié au travail de caissière. Quand je vais six heures en caisse, je n'en peux plus. Parce que c'est tout le temps les mêmes gestes. On doit sans arrêt poigner dans des choses et les faire passer d'un côté à un autre. Le poignet, le coude, l'épaule prennent énormément. L'autre jour, j'ai fait six heures de caisse et en rentrant chez moi, je suis restée deux heures dans mon bain pour essayer de me détendre parce que je n'en pouvais plus. Et puis, je prends des cachets. Contrairement à ce qu'on pense, c'est très dur d'être en caisse. Le temps passe lentement et c'est éprouvant.* »<sup>43</sup>

Les procédures, notamment celles qui portent sur la sécurité, sont dénoncées comme outils de responsabilisation et de contrôle des salariés. Ils sont sources de situations contradictoires où les salariés sont mis en demeure de ne pas respecter les procédures mais sont menacés s'il apparaît au grand jour que celle-ci n'ont pas été respectées.

Pour Ernesto, ascensoriste : « *En principe, nous travaillons à deux mais ils essaient de nous envoyer à deux endroits différents pour les petits travaux. Parallèlement, les règles de sécurité sont toujours*

<sup>41</sup> Idem, p. 73.

<sup>42</sup> Lire également à ce sujet l'article de Nicolas Jounin, « La sécurité au travail accaparée par les directions », <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2006-5-p-72.htm>

<sup>43</sup> Idem, p. 392-393.

*portées de plus en plus haut, mais pas pour nous protéger. Parce que leur quota est dépassé ou qu'ils en ont peur. On est tout le temps pris dans les contradictions de l'entreprise qui nous retombent dessus. Il y a des choses qui sont impraticables. Par exemple, quand il y a une tripléte – c'est-à-dire trois ascenseurs les uns à côté des autres – et que tu ré pares celui du milieu, tu dois tous les arrêter. Mais faire cela dans certains immeubles est impossible. En pratique, on ne le fait pas. Mais on nous a rappelé que c'était interdit. Dans notre entreprise, tant que tu ne te fais pas prendre, ça va, mais si jamais, on te reprochera d'avoir fait des choses interdites alors qu'on te met la pression. Ce sont des règles mises en œuvre par l'entreprise pour qu'elle puisse se dédouaner. Il y a aussi la règle du « take five ». En principe, tu dois couper le courant de la machine et mettre un cadenas dessus pour que personne ne puisse l'enclencher puisque tu vas devoir travailler dessus. Seulement, imaginons que, et cela m'est arrivé, tu coupes un appareil, tous les autres deviennent fous. Ils s'arrêtent à l'étage où ils veulent ou ils ne s'arrêtent pas... On a du travailler avec le courant dessus. Ils me disent à la direction que cela n'est pas possible, mais ils savent très bien que cela se fait. Tant que l'on continue à atteindre les objectifs et les délais, ça va aller et tu ne vas pas être contrôlé. Par contre, s'il devait y avoir un accident (un appareil cassé, ou qui fonce dans le toit, un blessé – un technicien ou quelqu'un dans la cuvette – c'est arrivé), là ils interviennent et cela peut t'être reproché !<sup>44</sup>*

Les procédures relatives à la santé et la sécurité peuvent donc faire l'objet d'une simple mise en scène. Les salariés risquent alors gros comme en témoigne Arthur, Informaticien, sous-traitant dans une entreprise d'armement. Arthur pointe l'absence de formation suffisante chez les travailleurs intérimaires. Ces derniers ont été choisis pour par exemple satisfaire une commande de 2000 obus à livrer dans les trois mois. « On va chercher des intérimaires et on prend le tout-venant. De ce que j'ai entendu, ce qui s'est passé, c'est qu'il y a un gars qui a donné un coup de marteau dans un obus pour le faire avancer dans sa gaine. Pour le mettre dans son emballage, il aurait donné un coup de maillet et enfoncé le percuteur. Il y a eu de la fumée, on a évacué, puis cet obus a sauté et a déclenché l'explosion en cascade des autres. »<sup>45</sup>

Arthur s'inquiète aussi des rayonnements ionisants. Il travaillait juste à côté d'un espace où des obus qui avaient explosé étaient radiographiés. Des éléments d'information lui indiquent que les parois de cet espace ne seraient pas étanches et qu'elle laisserait passer des rayonnements. « Un jour, je suis sorti du bunker, on me dit que j'ai reçu une dose sur un ton désagréable, limite en blague. Je me suis dit « je leur demande un dosimètre, je n'en reçois pas, je me fais prendre des incidents et puis on blague, on se fout de ma gueule ». Je n'avais pas envie non plus de me payer une leucémie à 37 ans. J'ai été trouver la sécurité pour parler du problème aux rayons X. J'ai rappelé que je n'avais pas de dosimètre et qu'il y avait eu des alarmes. Le chef m'a dit « tout est sécurisé sauf s'ils y chipotent ». Et du style « Moi, je ne sais pas ce qu'ils font ». Je lui ai demandé de venir avec moi jusqu'au bunker, il a refusé. Il m'a dit « tout est en ordre, c'est le contrôle qualité qui gère, tiens, voilà les rapports ». J'avais prévenu mon employeur que j'avais reçu une dose et que je demandais un dosimètre. Et là, on me tendait le rapport, histoire de faire taire tout le monde... »<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Idem, p. 305.

<sup>45</sup> Idem, p. 47.

<sup>46</sup> Idem, p. 49-50.

Dans cette « sécurité-papier », la question devient non plus la santé et la sécurité mais celle du transfert de responsabilité à la société sous-traitante : *« Le directeur de la sécurité m'a dit que le contrôle-qualité contrôlait régulièrement et qu'il mettait un papier pour certifier. Il a ajouté « je m'en fous, ce n'est pas mon problème. J'ai la certification, je suis en ordre. »<sup>47</sup>*

Antoine, accompagnateur de trains, pointe la sous-traitance et la privatisation de missions de services publics comme sources de dangers. *« Je suis beaucoup plus inquiet depuis que des entreprises privées viennent entretenir ou réparer les voies. Je n'en veux pas aux travailleurs, bien évidemment. Mais ils sont tellement sous pression et en sous-effectif que l'on constate des conduites dangereuses. Normalement, ils doivent interrompre les travaux dès l'annonce du passage du train et ranger la grue face à la ligne pour ne pas qu'elle soit dans le gabarit du train. Elle doit donc rester immobile. De plus, à l'arrivée du train, ceux qui travaillent sur les voies doivent bien montrer au conducteur qu'ils l'ont vu arriver. Mais on remarque qu'ils utilisent la grue jusqu'au dernier moment. On est à quelques centaines de mètres mais on voit que cela bouge encore. Ils gagnent peut-être quelques minutes mais en prenant des risques complètement fous. Encore récemment, des containers mis par du privé avaient été mal placés et un train de passage les a percutés. On sent bien que dans des entreprises, les travailleurs sont sous pression. On ne sait d'ailleurs pas exactement quelles formations ils ont. On ne se connaît pas. Ils n'ont pas le même statut que nous. »<sup>48</sup>*

Julie, secouriste en métallurgie, insiste sur les difficultés supplémentaires que rencontrent les travailleurs des entreprises sous-traitantes pour se soigner et pour obtenir la reconnaissance d'un accident du travail : *« Aujourd'hui, de moins en moins de blessés arrivent jusqu'à nous. Ils sont réprimandés lorsqu'ils viennent. Quand un accident survient, une enquête est réalisée et on demande « pourquoi tu t'es blessé, comment cela est-il arrivé ». Si un ouvrier se blesse et qu'il doit venir chez nous, cela va faire augmenter les statistiques. L'employeur déteste ça. »<sup>49</sup>* *« Cette situation est encore pire pour les travailleurs intérimaires et pour les sous-traitants. Ils sont encore plus mal lotis que nos ouvriers. Au départ, s'ils se blessent, ils viennent se soigner chez nous. Mais celui qui dépend d'un sous-traitant ne sera plus rappelé le lendemain. Ils ne seront plus repris par leur chef qui leur dira « tu ne conviens pas », « tu n'as pas respecté les stops ». J'ai assisté à une scène humiliante. Je vois un gars arrivé en boitant dans mon service. Je le fais asseoir. Son chef est arrivé et m'a dit « vous ne le touchez pas, je le prends et je vais à la pharmacie avec ». On n'a pas pu soigner le travailleur. Il dépendait d'un sous-traitant. Et au plus on descend bas dans toute la chaîne des entreprises prestataires, au plus on va trouver des situations où on ne verra jamais les personnes blessées. On m'a raconté que des gens sortaient avec des chiffons autour de leurs bras ou de leurs mains et qu'ils allaient se faire soigner ailleurs. Parce que si cela se sait, il risquera de perdre son boulot. »<sup>50</sup>*

La logique infernale du dumping social produite par la logique de la concurrence et de la sous-traitance est décrite par Ahmet, ouvrier du nettoyage en ces termes. *« Finalement, voilà comment ça se passe : il y a des sociétés qui veulent gagner des contrats, par exemple à l'aéroport. Pour l'obtenir,*

---

<sup>47</sup> Idem, p. 49.

<sup>48</sup> Idem, p. 341-342.

<sup>49</sup> Idem, p. 346.

<sup>50</sup> Idem, p. 347-348.

*elles offrent un prix plus bas que ses concurrentes. Du coup ça va entraîner par exemple du personnel en moins. Alors que l'on aura plus de choses à faire. Ma société faisait tout avec 8 personnes, mais une autre peut dire, moi je fais cela avec 5. Elle va le faire, mais elle va détruire les ouvriers ! »<sup>51</sup>*

Les personnes rencontrées décrivent un univers fait de pressions à l'intensification du travail où il s'agit d'arbitrer entre productivité, santé et sécurité. Oscar, Ingénieur agroalimentaire aborde cette question : *« On avait des produits dont on savait très bien qu'il ne devait pas être bon pour la respiration. Rien ne va te dire qu'il est interdit de les manipuler pendant plus d'une minute par jour par exemple. Sauf que l'on a vu ce que cela pouvait créer sur des agriculteurs qui déversaient plein de pesticides dans les champs. Ils se retrouvent avec beaucoup plus de cancers que les autres. Et c'est un domaine où il y a des études qui « tendent à démontrer que ». On était exactement dans ce genre de cadre. Tu te dis « si je veux me mettre en pleine sécurité je ventile, je me mets sous des hottes et là je suis sûr qu'il n'y aura pas de risque ou à peu près aucun ». Ou alors, je me dis « tant pis, je me respire une petite vapeur trente secondes, ce n'est pas si grave, je l'ai fait hier, la semaine dernière, il y a deux mois et je n'ai rien eu du tout. » Mais ce sont des choses qu'on ne mesure pas. C'est là que la sécurité peut être améliorée et qu'on peut dire « comme je ne connais pas le produit, je bloque toute possibilité d'en respirer ». L'entreprise ne va pas raisonner comme cela. Elle va se dire « oui, mais il n'y a rien qui prouve que ». Du coup, on gérait nous-mêmes notre exposition. Pourtant, il y avait des produits avec lesquels ils travaillaient depuis dix ans. Tu ne vas me dire qu'ils ne les connaissaient pas. Et pourtant, c'est quand même toi qui devais aller te renseigner sur leurs dangers. »<sup>52</sup>*

Ces conditions de travail tissent un univers où se déploient des formes de violence et de résistances sans arrêt réinventées par leurs protagonistes. Mais lorsque des salariés sont isolés, seule au prise avec des dispositifs de fragilisation, le travail devient l'expérience d'une mise en danger de soi qui peut se révéler lourde de conséquences.

---

<sup>51</sup> Idem, p. 60.

<sup>52</sup> Idem, p. 64.

## Salariat, répressions et résistances

Il apparaît fort important de ne pas sous-estimer la répression dont les salariés font l'objet. Indice parmi d'autres de cette répression, la difficulté qu'ont éprouvée certaines personnes à témoigner. L'anonymat apparaissant généralement indispensable, mais parfois insuffisant, puisque certains témoignages n'ont pu être publiés parce qu'ils constituaient un risque trop important.

Cette violence s'éprouve fortement sur le marché du travail. Arnaud se demande à quoi les contrôles de disponibilité servent exactement. *« J'y suis appelé chaque année. Les premières fois, cela me faisait un peu peur. Maintenant, j'ai l'habitude. Comme je ne triche pas et que je cherche vraiment je viens avec une farde remplie avec tout ce que j'ai pu envoyer comme candidatures, avec toutes les agences d'intérim dans lesquelles je suis. Je fais des captures d'écran des sites internet sur lesquels je peux aller. À ce niveau-là, je n'ai jamais eu de problème. Reste que si je rencontre un pote héroïnomane qui ne fout rien, je peux lui préparer un faux dossier et avec ça, il passe. On tombe juste sur des gens qui regardent «est-ce que vous êtes inscrit à quatre agences d'intérim? Oui, vous l'êtes.» Pendant un temps, je ne l'étais pas parce que je boycottais l'intérim pour la précarité de l'emploi. Je compensais par beaucoup de candidatures spontanées. À l'ONEm, on me demandait aussi : «Est-ce que vous vous êtes rendu dernièrement au Forem? Avec votre carte Jobpass machin, je peux le voir directement sur mon ordinateur. » Il n'y a aucune enquête, aucune recherche et cela ne sert à rien. Surtout, c'est humiliant. Et puis, il n'y a pas la même chose pour les employeurs. Pour le monde du travail que je connais, si on voulait surveiller les employeurs pour qu'ils n'emploient pas de gens en black, on trouverait vite plein de choses! »<sup>53</sup>*

Nathalie, employée dans un callcenter, a commis expressément une faute afin d'être licenciée. Retrouver du travail et préserver son intégrité psychique paraît bien difficile. C'est un parcours semé d'embûches : *« Rechercher un emploi aujourd'hui, ce n'est vraiment pas facile. On envoie des CV et on n'a pas de réponses. (...) je suis retournée à l'école pour une formation d'infirmière A2. Après un mois, le chômage m'a appelée en me disant que je ne pouvais pas faire cela parce que j'avais déjà eu une dispense auparavant. On essaie de se sortir de la merde et l'agence chargée de vérifier que vous recherchez de l'emploi vous met des bâtons dans les roues! Rien n'y a fait, on m'a dit que c'était une seule dispense pour toute une carrière... Je suis donc amenée à rechercher à nouveau des postes d'employée administrative, ce qui ne me convient pas vraiment. Ce n'est pas que je ne veux plus le faire mais cela ne peut pas être n'importe où. Aujourd'hui, on m'envoie suivre une formation d'assistante administrative à cent kilomètres de chez moi. Franchement, c'est bon, je connais... »<sup>54</sup>*

Ce sont les groupes sociaux objets de processus de domination qui font fortement les frais de la violence des relations de travail. Renaud est handicapé et travaille dans une entreprise de travail adapté il parle du non-respect du handicap de la personne dans un secteur censé y être dédié : *« J'ai*

<sup>53</sup> Idem, p. 282.

<sup>54</sup> Idem, p. 24.

*subi deux opérations au dos. J'ai toutes les lombaires soudées ensemble plus le premier sacrum. Je ne peux pas me baisser et je ne peux pas faire de travaux lourds. Or, il m'est arrivé ces cinq dernières années d'en faire à plusieurs reprises. On a été dans une entreprise et on a monté tout un étage en caillebotis et en profilés. Il fallait tout le temps se baisser. Alors que normalement, je suis obligé de travailler assis. C'est un non-respect du handicap de la personne. »<sup>55</sup>*

Pour Pierre, également ouvrier dans une ETA, Il faut un profil bien spécifique de travailleurs handicapés : *« Physiquement, les gens doivent être au maximum valides. Le profil idéal c'est « handicapé mental léger mais apte à la production » ou encore « sourd-muet ». C'est déjà pas mal au niveau handicap. Mais pour la rentabilité, c'est super productif. Parce qu'il a plein de capacités physiques. Je le dis dès que j'ai un micro pas trop loin, les ETA fournissent de moins en moins de travail à certaines catégories d'handicapés. Quand une personne handicapée vient se présenter chez nous, c'est rare qu'on l'engage. Il y a toujours des belles paroles, mais il n'y en a pas beaucoup qui rentrent. Il faut un profil : être handicapé mais pas de trop, et cela n'existait pas avant... Du coup, certains handicaps sont négligés. Il y a un travailleur qui était arrivé suite à une polio. Il avait du mal à marcher. Mais le moniteur de la menuiserie ne l'a jamais épargné et n'a jamais tenu compte de son handicap. »<sup>56</sup>*

Racisme et sexisme sont décrits par des témoins et se manifestent par des traitements discriminatoires. Ahmet, ouvrier du nettoyage le décrit : *« Ils (les chefs) n'aimaient pas non plus les femmes quand elles sont enceintes. A un moment, ils ont dit « nous, on ne veut plus de femmes, plus de jeunes qui veulent se marier ». C'est elle (la cheffe) qui le disait comme ça. Un jour, une dame qui travaillait dans notre service a fait une fausse couche. Elle perdait du sang. La patronne au lieu d'appeler les médecins qui se trouvent à l'aéroport l'a emmenée dehors. Elle a appelé son mari pour qu'elle rentre chez elle. Après, elle a téléphoné à cette dame en disant « ça ne va pas comme ça, tu as été enceinte l'année passée, ça recommence. Si tu continues comme ça, on ne va plus travailler ensemble ». Elle, comme elle venait d'acheter une maison, elle devait passer devant le notaire et avait besoin d'argent, elle est retournée après trois jours au travail. Parce qu'elle a eu peur. »<sup>57</sup>*

Nelly qui a travaillé dans une entreprise de Titres-Services décrit son retour de congé de maternité. Elle avait refusé d'insister auprès du médecin que son arrêt de travail débute à un moment qui arrangeait l'entreprise. Déjà à l'époque, sa cheffe l'appelait chaque semaine pour lui demander comment elle allait, si elle n'était pas trop fatiguée afin d'insister sur la nécessité d'un rapide arrêt de travail. A son retour, la situation devient encore davantage infernale : *« C'est devenu infernal. En recommençant, on m'avait retrouvé un client trois heures semaine et un autre trois heures toutes les deux semaines. J'avais en plus accepté quelqu'un loin de chez moi en disant bien «un ça va mais pas plus». J'essayais vraiment de trouver des solutions de mon côté. Sur le reste de mon horaire, j'étais en «chômage économique». Ils ont essayé de me trouver des clients n'importe comment. Ils m'ont envoyée dans des lieux où il n'y avait pas de transports en commun ou me faisaient aller sur une journée à deux endroits entre lesquels le temps de déplacement était énorme, ce qui rendait mes prestations impossibles. Je leur disais «essayez de voir avec les clients si on ne peut pas changer le*

---

<sup>55</sup> Idem, p. 242.

<sup>56</sup> Idem, p. 315.

<sup>57</sup> Idem, p. 57.

jour». On me répondait «impossible». L'agence d'intérim m'a alors envoyé un recommandé me disant que j'avais refusé un emploi et que si cela se répétait encore, ils se verraient dans l'obligation d'avertir l'ONEm. Je leur ai renvoyé un recommandé disant que je n'étais pas d'accord avec eux. Je leur précisais que je ne savais pas être à des endroits aussi éloignés en transports en commun et qu'ils étaient informés de ma situation à mon engagement. Ils ne m'ont jamais répondu. Mais j'ai sans arrêt été harcelée par deux responsables. Elles se relayaient pour me dire «vous devez vous rendre là», «si cela continue comme cela, vous allez avoir des problèmes». Alors que la distance domicile-lieu de travail dépassait ce que l'on considère dans la législation rentrer dans le cadre d'un «emploi convenable». Légalement, j'avais donc le droit de refuser. Quand elles ont compris qu'elles ne pouvaient pas me contraindre sur le plan légal, elles devenaient folles! »<sup>58</sup>

Le sexisme ordinaire se déploie également au sein des équipes de cadre d'une multinationale comme le décrit Camille. « La direction avait décidé de lancer une nouvelle formation qui s'appelait « SOLVE », procédé qui vise à résoudre des problèmes. Le lancement de cette nouvelle idée fut présenté « en grandes pompes » à tout le management lors d'un comité des cadres. Le responsable en charge d'organiser cette formation avait concocté pour l'occasion une présentation powerpoint soignée. À noter que ladite présentation ne nous a nullement été dévoilée ou exposée ou soumise avant diffusion. Le but de la manœuvre étant de décliner les objectifs de cette méthode et de présenter les participants sélectionnés et inscrits à la première session. J'en faisais partie. Pour ce faire, il n'avait pas choisi nos photos officielles, mais avait opté pour nous illustrer au travers d'images, censées être originales, sélectionnées sur le net. Son choix s'est ainsi porté sur de brillants hommes d'affaires, des milliardaires, des footballeurs célèbres, des stars pour présenter les collègues masculins. Quant aux trois « malheureuses » femmes ayant obtenu le privilège de participer à l'aventure, je vous laisse imaginer en quoi/qui nous étions représentées avec de surcroît notre nom à chacune inscrit en toutes lettres en dessous de ces pseudo « vedettes ». Il avait pris trois « pom-pom girls » sulfureuses et très légèrement vêtues! Le récit prête sûrement à sourire sur papier. Je ne manque pas d'humour mais j'ai ri jaune! C'était douloureusement teinté de sexisme ordinaire voire dégradant et c'était, en tout cas et une fois de plus, réducteur. Cette image est pour moi simplement le reflet de ce qu'elle décrit, une femme « sexy et juste bonne à agiter des pom-poms pour le plus grand plaisir des yeux de ces messieurs». Dramatique si elle est censée me représenter en tant que membre active du personnel. »<sup>59</sup>

Medjed, ouvrier dans un service d'entretien automobile, dénonce un traitement discriminatoire sur base de son origine marocaine : « le manager me regardait de travers. Il m'a mis dans les pneus. Tout seul, je faisais 10-12 voitures par jour. Je changeais les pneus. C'était beaucoup trop. Je le lui ai dit et il m'a répondu qu'il me mettrait un étudiant le samedi. Les autres, ils avaient la belle vie à changer des freins, des amortisseurs, etc. Ils commençaient une voiture et puis ils s'arrêtaient pour aller fumer une cigarette. Ils encodaient dans l'ordinateur « Travail en cours ». Alors que les pneus, il fallait les finir parce qu'il y avait tout de suite une autre voiture qui attendait. Je n'avais parfois qu'un quart d'heure pour changer les pneus. Il fallait tous les démonter, placer les nouveaux sur la jante, équilibrer et les

---

<sup>58</sup> Idem, p. 204-205.

<sup>59</sup> Idem, p. 126.

*fixer sur la voiture qu'il fallait ensuite sortir. On manipule 15kg à chaque fois. Un quart d'heure pour cela, c'est impossible. Il me mettait la pression ! »<sup>60</sup>*

Le racisme peut se manifester entre collègues mais également à l'égard des personnes rencontrées dans le cadre du travail. Leela, éducatrice dans un centre d'accueil pour réfugié, le décrit : *« Certains tenaient des propos racistes à l'égard de leurs collègues de peau noire et d'origine maghrébine dans le style que quand il y avait des poux, on leur disait « ben toi, tu n'en auras pas », sur un ton moqueur. Ce n'était pas de la taquinerie. Mais ce racisme se manifestait également à l'égard des résidents. Un jour, nous devons nous rendre à une activité extérieure mais nous n'avions pas de véhicule. Tout le monde était sorti et avait constaté qu'il n'y avait pas de camionnette. C'était un collègue qui avait pris le véhicule et qui nous rendait ainsi le travail impossible. Mais l'éducateur avec qui j'étais dit « nous irons à pied ». Il y avait une quinzaine de kilomètres. Il a poursuivi en disant « de toute façon, vous êtes habitués, c'est comme ça que vous faites chez vous ». Ce genre de truc provoquait une rage – bien justifiée – chez les résidents. Ils étaient confrontés à des attitudes racistes de personnes censées les accompagner dans leurs parcours de vie! »<sup>61</sup>*

Portée par un projet professionnel de solidarité, d'aide et d'accompagnement, Leela découvre un univers en total décalage avec de telles valeurs. La maltraitance institutionnelle, l'impossibilité de travailler les causes des violences rencontrées entre collègues et les résidents deviennent insoutenables : *« Lorsque j'avais été en incapacité de travail durant trois semaines, j'avais pris tous mes renseignements notamment auprès de mon syndicat sur mes droits en cas de départ. Lorsque je décide de quitter l'institution, je me mets tout d'abord en incapacité de travail. Pendant un certain temps, je me sens hyper bien en général mais très mal dès que l'on me parle du boulot. Je tremble et c'est quelque chose d'impossible que j'éprouve physiquement. J'étais sous le choc, j'étais allée trop loin, bien au-delà de mes limites. À chaque fois que je rencontre le médecin-conseil de la mutuelle, je ne comprends rien à ce que l'on me dit, j'ai un véritable blocage cérébral. C'est une horreur, je suis pétrifiée et je ressors dans des états pas possibles. J'arrive tout de même à me débrouiller jusqu'au jour où je rencontre le médecin du travail qui me déclare inapte à vie pour cas de force majeure à travailler dans cette institution-là. À partir de ce moment, je peux retrouver mes droits au chômage. Cela reste encore une période très floue pour moi, où j'ai fait ce qu'il fallait en mode automatique mais où j'ai du mal à me souvenir concrètement de ce qui se passait. »<sup>62</sup>*

La répression sur certains lieux de travail peut se déployer très rapidement. Il suffit par exemple qu'un intérimaire interroge simplement la possibilité d'être rémunéré au même barème que ses collègues qui prestent le même travail mais qui sont en CDI pour qu'il soit classé indésirable comme en témoigne Arnaud. *« Je me renseigne et on me dit que c'est illégal, qu'un intérimaire ne peut pas être moins payé que ses collègues qui font le même boulot. Je vais demander à mon délégué syndical qui me répond « je te conseille de fermer ta gueule ». Deux heures après, toute l'entreprise en parlait. À partir du lendemain, l'entreprise ne m'appelait plus pour aller bosser! J'ai appelé l'agence d'intérim et leur ai expliqué l'histoire. Je leur dis : « Je voudrais juste vous poser une petite question : des collègues*

---

<sup>60</sup> Idem, p. 194-195.

<sup>61</sup> Idem, p. 174.

<sup>62</sup> Idem, p. 176.

*et moi avons parlé salaire. Ils m'ont dit qu'il y avait peut-être un petit problème sur mon contrat. Logiquement, je devrais toucher environ 80 euros net par jour de travail, j'en touche 55. C'est toujours mieux que les 19 euros du chômage. Donc, je ne voudrais pas que ma question pose problème, comprenons-nous bien, mais des collègues m'ont dit que j'étais payé comme ouvrier qualifié alors que je fais un travail de magasinier. N'y a-t-il pas un problème? » Elle m'a répondu : « Ne vous inquiétez pas, on ne perd pas son travail parce que l'on pose une question. Je vous tiens au courant. » J'ai dû rappeler. Elle m'a dit : « Je les ai contactés. Je me suis arrangée avec la dame du service RH qui m'a assuré que votre contrat était bien correct ». Mais ils ne m'ont pas rappelé. J'avais posé cette question mi-juin et je savais que j'allais devoir remplacer un collègue fin juin-début juillet. Mon chef m'avait dit qu'il avait trois semaines certaines pour moi. Je me suis dit qu'il y avait un problème. J'ai encore rappelé l'agence d'intérim. On m'a dit que malheureusement, il n'y avait pas de travail pour moi, qu'il y avait du chômage technique. Alors que je savais que ce n'était pas vrai. Mon chef m'avait bien dit qu'il n'y en avait pas et qu'il y aurait quelqu'un à remplacer. Je demande en plus à l'intérim s'il n'y a pas un autre boulot pour moi et on me signifie que non. »<sup>63</sup>*

Cette répression apparaît aussi dès qu'une velléité de revendiquer une augmentation salariale apparaît. Michel, menuisier-charpentier la décrit : « Toutes les années je revenais demander une augmentation, je le faisais poliment et on me la refusait. On ne peut pas dire que je le harcelais. À la fin je me suis dit qu'il ne ferait jamais un effort. J'avais lâché deux ou trois trucs comme quoi il roulait en Jaguar avec notre argent, qu'il payait des voitures de société bien chères à des employés qui venaient d'arriver mais que m'augmenter, il ne savait pas. Et c'était revenu à ses oreilles... Je crois que c'est pour toutes ces raisons qu'il m'a viré. Peu de temps avant qu'il ne me vire, mon patron m'avait déjà dit qu'il allait s'occuper de mon cas. J'ai d'abord été en chômage économique un mois et je me suis dit que quelque chose n'était pas normal. Je venais de me plaindre que je n'étais pas augmenté. Mes casiers étaient remplis et on m'a dit que je devais rester chez moi, que je serais en chômage économique dès le lendemain. Ils ont mis quelqu'un à ma place, certains qui connaissaient plus ou moins ma machine. J'ai ensuite reçu le papier chez moi comme quoi on n'avait plus besoin de mes services. Le C4 mentionne comme motif de licenciement des raisons économiques. Or, j'avais du boulot. Et quelques temps après, ils ont engagé quelqu'un pour me remplacer. »<sup>64</sup>

La représentation peut devenir un sujet tabou. Des salariés se disent que peut-être certains en sont mais n'osent pas se renseigner de peur d'être identifié. Sophie a connu cette situation dans une chaîne de restaurants fast-food : « Je suis sûre que vu la taille du resto, ils étaient légalement obligés d'avoir un représentant syndical. Je n'en ai jamais rencontré, et je ne sais pas si dans l'équipe il y avait un représentant du personnel. Il y avait des feuilles collées dans la zone du personnel concernant les élections des représentants... Mais des feuilles qui dataient d'un an auxquelles on ne comprenait rien. On ne savait pas à qui s'adresser. Évidemment, il y avait un truc tabou. C'est quand quelque chose ne se passe pas bien qu'on a tout à coup envie de savoir où se trouve le représentant dans le resto, et on ne sait pas trop qui sont ses alliés. Il y a certaines personnes où je me disais « peut-être qu'elle le sait »,

---

<sup>63</sup> Idem, p. 286.

<sup>64</sup> Idem, p. 157.

*mais je n'osais pas trop leur demander, parce qu'il y avait peut-être une petite alerte qui allait s'allumer à côté de mon nom. »<sup>65</sup>*

Cette répression prend différentes formes lorsqu'elle vise des équipes syndicales ou des personnes qui seraient tentées par un rôle de défense et de représentation des travailleurs. David, employé dans le secteur bancaire en témoigne. Lorsqu'il annonce à son directeur d'agence son intention de se présenter sur les listes aux élections sociales. *« Il me demande pourquoi je fais ça, si c'est par vengeance. Je lui explique que c'est lié au peu de considération que l'on a, au fait que l'on met les gens n'importe où sans tenir compte de leurs avis. Je lui dis que j'ai ce besoin de défendre de meilleures conditions de travail. Il me dira alors ces mots sublimes : «Ce n'est pas le directeur d'agence qui te parle, c'est l'homme. Tu te rends compte de ce que tu fais? Tu flingues ta carrière à vie!» Mais j'étais déterminé. Il n'a pas fallu une semaine pour que le directeur de district vienne me rencontrer. Il me dit : «Alors David, on veut réorienter sa carrière? Tu veux devenir délégué syndical? Mais voyons, si tu veux vraiment être plus proche des gens, on peut te faire suivre un parcours RH.» Je refuse. Le conseil en placement me convenait bien. Je pouvais apporter des informations et une disponibilité qui étaient appréciées par les clients. Je lui confirme que je ne souhaite pas changer de fonction. Il me sort alors un «copier/coller» : «Ce n'est pas le directeur de district qui te parle, c'est l'homme. Mais tu te rends compte de ce que tu fais?» Un vrai sketch! »<sup>66</sup>* Ce sketch est assorti de la menace de voir sa carrière « être flinguée ».

La répression peut prendre la forme d'un véritable « blacklistage ». En témoigne Vanessa, ouvrière et déléguée syndicale, aux avant-postes d'un combat très dur qu'elle a mené avec ses collègues. Son entreprise ferme et il s'agit pour elle de retrouver du travail : *« je vois bien que la casquette de déléguée syndicale me poursuit. J'ai postulé dans d'autres entreprises. Dans l'une d'entre elles, on m'avait répondu qu'il n'engageait pas mais que je restais dans leur réserve de recrutement. Je les ai ensuite recontactés mais ils m'ont dit que je ne faisais plus partie des candidates. La RH m'a dit être en contact avec l'ancienne RH de mon ancienne entreprise. J'ai à ce moment entendu que comme on était déléguée syndicale de cette organisation, on faisait partie de la liste. Je suis donc dans la liste noire que la RH de l'entreprise a envoyée à plusieurs boîtes. »<sup>67</sup>*

Cette difficulté est renforcée quand s'ajoute à la perte du travail une sorte de relégation du côté de l'organisation syndicale. *« En plus, du côté de mon syndicat, je sens bien que quand tu ne fais plus partie de la délégation (comme tu as eu ton C4), tu es un peu exclu de ce système-là. Je peux encore suivre les formations mais je vois bien par exemple qu'on m'a supprimée de l'envoi de la newsletter ou de listes d'envoi de mails. Quand on n'est plus dans la délégation, il y a une porte qui se referme. Je ne reçois plus non plus les SMS pour me dire qu'il y a une mobilisation. C'est un peu dommage parce que je me suis beaucoup investie. Parfois, après avoir fait la nuit, je venais prêter main forte à d'autres délégations qui étaient en action dans la région. Et être laissée comme ça, alors que mon engagement*

---

<sup>65</sup> Idem, p. 36.

<sup>66</sup> Idem, p. 81.

<sup>67</sup> Idem, p. 217.

*n'a pas changé et que j'essaie encore d'accompagner des gens, c'est vraiment dur... Mais pourquoi doit-on te fermer les portes quand tu ne fais plus partie de la délégation? »<sup>68</sup>*

La question du syndicalisme est abordée dans plusieurs témoignages. Des salariés pointent les difficultés liées à l'obtention de renseignements juridiques ou au suivi de sa situation personnelle. Des résistances individuelles se construisent comme s'affilier à deux organisations syndicales par exemple : Ahmet, ouvrier dans le nettoyage : *« Oui, j'ai deux affiliations. Quand je ne reçois rien de l'un, je tente l'autre. J'ai beaucoup couru pour avoir mon C4 comme il fallait. »<sup>69</sup>*

Plusieurs témoignages viennent souligner la bureaucratisation ou le corporatisme pratiqué sur leur lieu de travail. Ou la difficulté de créer un rapport de forces devant la précarité des conditions de travail et la nouveauté des statuts élaborés par la direction. De ce fait, certains travailleurs peuvent construire des lieux d'échange et de résistance en dehors des organisations représentatives. Angela, journaliste-pigiste, Radio-Télévision *« Nous étions un petit groupe de pigistes qui existe toujours aujourd'hui. Il y a une sorte de vigilance entre nous et on la maintient même si maintenant, on est complètement éclatés dans différentes directions. On se parle et on reste vigilant pour ce qui se passe l'un pour l'autre. C'est une sorte de solidarité qui s'impose par manque d'autres structures collectives. C'est simplement nous qui à un moment nous sommes dit « tu ne viendrais pas chez moi ? ». On a mangé un bout et on s'est parlé de tout cela. On a essayé de convenir qui on allait interpellé et comment. »<sup>70</sup>*

Nathalie, employée dans un call-center, est déçue de sa tentative d'agir au sein d'une équipe syndicale. En tant qu'élue suppléante, elle dit à quel point on a relégué ses préoccupations et celles de ses collègues à l'arrière-plan alors qu'une intervention était urgente étant les conditions de travail épouvantables. Elle en vient à tenter de jouer un rôle de représentante informelle. *« C'est vrai que j'étais un peu dans mon service la déléguée de classe. On allait boire un verre le vendredi soir pour décompresser. Parce que ce n'est pas facile de parler de cela avec quelqu'un qui n'est pas dans cette réalité. On avait parfois besoin de se voir et de se dire tout ce qu'on avait sur le coeur. Mais les activités organisées par la société, ça non, je n'y allais pas. J'expliquais aussi aux intérimaires qu'ils étaient des travailleurs comme nous. Et on a organisé le fait qu'on ne fasse pas plus que ce qu'on nous demandait. On m'a reproché d'être un peu une meneuse. C'était venu naturellement, les gens venaient me trouver pour parler des problèmes... J'ai résisté... »<sup>71</sup>*

D'autres témoignages soulignent au contraire la vitalité de pratiques syndicales et la confrontation entre différentes orientations syndicales. Vanessa, ouvrière chez un équipementier automobile a mené avec la délégation un combat qui montre comment des formes de solidarité peuvent être constituées. Elsa, ouvrière dans l'électronique, parle de son combat contre le harcèlement dont elle et ses collègues sont l'objet. *« Alors qu'il n'y avait qu'une seule déléguée il y a douze ans, nous sommes désormais une petite dizaine de notre organisation. J'ai tout d'abord vu notre délégué travailler et je*

---

<sup>68</sup> Idem, p. 217.

<sup>69</sup> Idem, p. 57.

<sup>70</sup> Idem, p. 264.

<sup>71</sup> Idem, p. 22-23.

*me suis progressivement dit « mais pourquoi les femmes ne pourraient pas être déléguées aussi et changer la donne? » Les délégués faisaient leur boulot mais comme c'est fort séparé, ce n'était pas toujours évident qu'ils puissent intervenir chez nous. Ma collègue qui avait tenté de se suicider et moi avons été victimes de harcèlement moral. Cela venait de mon chef. Pendant tout un temps, je n'allais pas en parler au délégué parce que c'était un homme. Cela n'existe plus aujourd'hui parce que nous avons la chance d'avoir des femmes dans la délégation syndicale. A l'époque, mon chef et un de ses complices venaient me chercher. Ils m'emmenaient à l'abri des regards des autres. Ils commençaient alors à me faire des reproches et à me dire « tais-toi, tu n'as rien à dire » ou « baisse tes yeux ». Cela a duré un an et demi jusqu'au jour où j'ai tout de même été parler au délégué syndical. Il n'était pas de la même couleur que le syndicat auquel j'étais affiliée, mais il m'a tout de même bien défendue. Du coup, je me suis affiliée chez eux. Ce n'est pas que l'autre syndicat ne faisait rien, mais il ne prenait pas en compte ce qui nous arrivait. Et puis, de ce côté-là, on m'avait dit que comme je venais de subir du harcèlement, je ne pouvais pas être sur les listes. C'était peut-être un peu pour me protéger mais cela ne tenait pas compte du fait que j'étais candidate ! J'ai été élue déléguée sur la liste de ma nouvelle organisation. C'était difficile au début quand on doit affronter les chefs, notamment après cet épisode de harcèlement que j'avais subi. Mais j'ai pris de l'assurance et je ne me laisse plus impressionner par ce genre de personne. Je sais le regarder dans les yeux alors qu'ils me les avaient fait baisser auparavant. Puis, il y a des choses dont tu peux parler avec des femmes que tu ne vas pas aborder avec des hommes. Les femmes ne parlaient pas du harcèlement moral dont elles étaient l'objet. Elles en parlent beaucoup plus facilement aujourd'hui. Il peut s'agir d'harcèlement mais aussi de pressions. Quand il y a un gars qui est derrière toi et qui te dit « allez, plus vite », « dépêche-toi, tu ne vas pas assez vite », « mais t'es nulle », au bout de quelques temps, tu n'en peux plus. Maintenant, la fille vient me trouver et les collègues viendront aussi me dire « t'as vu ce qu'il fait lui ? »<sup>72</sup>.*

Même lorsqu'aucune délégation syndicale n'est présente, on lit clairement que le syndicat reste pour certains salariés une référence, un lieu à éventuellement interpeller. C'est le cas pour un coiffeur, un routier, des agents de sécurité même si leurs témoignages illustrent aussi à quel point il est encore plus difficile d'assurer des droits collectifs dans des lieux de travail où les salariés n'ont accès à aucune représentation syndicale directe.

---

<sup>72</sup> Idem, p. 75.

## Conclusions

### *Le salariat, une course de sauts à obstacles*

La rencontre de salariés et le recueil de leurs témoignages nous apparaissent indispensables afin que le travail et le salariat soient parlés par les salariés eux-mêmes. Cette démarche considère la capacité des personnes rencontrées à porter une parole et une analyse de ce qui se joue au travail. Notre environnement politique, social et médiatique est précisément surchargé du contraire. Les populations y sont réputées aptes uniquement à éprouver et à ressentir (elles souffrent, sont en colère, grognent, etc.).

Dans ce tableau, le salariat apparaît comme une course de sauts à obstacles. Ils concernent :

- La précarité organisée par des politiques dites « d'activation » sur le marché du travail et par des législations qui dégradent fortement les conditions de travail
- L'organisation du travail (sous-effectif, restructuration, évaluation, intérim, sous-traitance, etc.)
- L'organisation bureaucratique du marché du travail et de certaines formes de relations collectives de travail : les contrôles des administrations, des syndicats parfois tentés par la cogestion ou le corporatisme plutôt que par l'auto-organisation des salariés.

Ces témoignages interpellent le syndicalisme et les formes d'action collective. Ils remettent à l'ordre du jour la nécessité – pour les mouvements sociaux et en particulier pour le mouvement syndical – d'une approche autonome du travail, de ses formes d'organisation et de ses conditions.

Comme l'énonce Sophie Bérout : « *C'est une incitation à déployer une forme de syndicalisme qui ne se laisse pas entièrement accaparer par le travail de représentation et de négociation dans les institutions, bien que ces arènes de pouvoir soient bien sûr importantes. Il s'agit pour les militants et pour les délégués d'être en capacité de recueillir la parole, les expériences des salariés – comme cela a été fait dans l'ouvrage – pour construire avec eux des revendications et différentes formes d'action. La démarche peut paraître évidente, mais elle ne l'est pas, tant il est parfois plus facile de partir de ce que l'on croit savoir sur tel secteur, sur telle profession et d'imposer un discours revendicatif construit par en haut dans un rapport de représentation qui devient distant et extérieur. Il ne s'agit pas pour les syndicalistes d'être des experts, reconnus comme tels par les parties adverses ou les autorités publiques, d'être des professionnels de la représentation. Il s'agit au contraire d'être les chevilles ouvrières qui vont faire émerger cette parole individuelle des salariés pour construire du collectif, pour mettre en œuvre une démarche réflexive sur le sens de leur travail, mais aussi sur les façons de produire des biens et des services, sur leurs usages. En faisant de la connaissance que les salariés ont de l'organisation du travail et des savoirs pratiques qu'ils ont développés pour améliorer celle-ci, le*

*socle de l'action syndicale, l'objectif consiste à profondément renouveler celle-ci et à la démocratiser. »<sup>73</sup>*

Dans une logique démocratique, la participation et la délibération des producteurs sont centrales et contredisent la logique de dépossession néolibérale des questions qui concernent les populations. Au-delà, l'ouverture d'espaces permettant à d'autres mouvements sociaux (antiracistes, féministes, environnementalistes, etc.) d'y intervenir est déterminante. Ceci permet de penser le syndicalisme dans et hors de la relation de travail. C'est dans cette dynamique que peut se construire *«sa capacité à fournir au salariat une zone de liberté permettant de réfléchir et d'agir sur le travail et les rapports sociaux de travail. Ce n'est qu'en se pensant comme un mouvement social que le syndicalisme pourra répondre à cette exigence. »<sup>74</sup>*

Notre démarche est précisément portée par une affirmation relative aux dangers que représente la sous-estimation des conditions d'emploi et de travail dans toute démarche émancipatrice. Cette question est aujourd'hui centrale à l'heure où des pratiques du capitalisme de plateforme – ce que l'on nomme l'ubérisation – s'accompagnent de discours enchanteurs sur la liberté et la réalisation de soi dans la plus grande précarité, c'est-à-dire en détruisant le cadre juridique et normatif qui encadre l'emploi pour que ne subsiste qu'une relation profondément inégale entre un acheteur et un vendeur de force de travail. Comme l'énonçait Marx : *« l'un a aux lèvres le sourire des gens importants et brûle d'ardeur affairiste, l'autre est craintif, rétif comme quelqu'un qui a porté sa propre peau au marché et qui, maintenant, n'a plus rien à attendre ... que le tannage. »<sup>75</sup>*

À y considérer de plus près, le travail, l'organisation du travail et les conditions de travail nécessitent des arbitrages politiques permanents.

Quel travail pour quelle utilité? Politique. Qui décide du travail? Politique. Qui travaille pour qui? Politique. Dans quelles conditions? Politique. Qui conçoit et qui exécute? Politique.

L'enjeu du travail comme question politique et démocratique est la réappropriation par les classes populaires des questions essentielles qui règlent leurs conditions de vie. Le mouvement ouvrier – et singulièrement les syndicats – est l'acteur qui a permis une certaine politisation du travail. Si historiquement, le salaire était une question privée soumise selon les employeurs aux contraintes du marché (la loi de l'offre et de la demande), il deviendra une question politique soumise à des délibérations collectives entre les parties suite à la formation de coalitions ouvrières qui vont progressivement imposer une négociation autour des conditions de travail. De même que le temps de travail, le chômage, les accidents de travail, les maladies professionnelles seront définies comme questions politiques.

---

<sup>73</sup> Sophie Bérout, Postface de Nicolas Latteur, *Travailler Aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés*, Editions du Cerisier, 2017, p. 425.

<sup>74</sup> Louis-Marie Barnier, «Un syndicalisme appuyé sur les salariés et ouvert à la société», Annie-Thébaud-Mony, Philippe Davezies, Laurent Vogel et Serge Volkoff (s.l.d.), *Les risques du travail*, La Découverte, p. 478.

<sup>75</sup> Karl Marx, *Le Capital*, Livre I, PUF (Quadrige), 1993, p. 198.

Certes, les transformations dans le champ du travail paraissent inaccessibles tant les rapports de forces y sont défavorables. Cependant, si le syndicalisme prend bien en charge le quotidien et le futur, il ne peut rester sans voix face à la reconfiguration néolibérale du travail.

Dans le capitalisme, l'exploitation de la force de travail est source d'accumulation du capital. Dans le concret, le travail est l'occasion de liens avec d'autres, collègues, usagers, clients. Le travail est investi par les valeurs morales du salarié, son sens de la justice et ses appartenances alors que les formes d'organisation du travail individualisent et précarisent. Elles en viennent à rendre même invisible le fait que l'on travaille toujours avec les autres. C'est bien ce que les directions d'entreprise tentent d'orienter à leur profit : faire jouer le collectif, ce qui fait communauté, en sa faveur, en vue de réaliser ses objectifs. Avec la menace de la précarité au ventre, les coopérations sont forcées de se déployer dans des directions souvent mutilantes pour les salariés.

Le travail sous domination capitaliste néolibérale inscrit l'individu dans l'univers restreint de son entreprise et de sa compétitivité. C'est le lien qui unit le sens du travail à la société qui est pris violemment à partie. Or, dans de nombreux collectifs de travail, cette dimension est essentielle : à quoi sert ce que je fais – ce que nous faisons? Les formes d'organisation du travail néolibérales produisent un ordre où la compétitivité est la seule fin légitime et tente d'exclure toute forme de conflictualité.

Il y a donc – source fondamentale pour le syndicalisme – un vivier d'actions et de mobilisations à construire sur le terrain du travail et des formes d'organisation du travail afin de faire émerger un agir qui puisse contribuer à la redéfinition démocratique du travail et de ses conditions. Comme l'énonce Pierre Dardot et Christian Laval : « *La question du pouvoir est donc centrale dans l'entreprise, elle dépend de la propriété, mais elle décide aussi de toutes les inégalités dans l'organisation du travail. (...) Cette subordination a un effet sur le travail lui-même, sur la « motivation » du travailleur et sa créativité, mais aussi sur la vie sociale dans son ensemble. Les loisirs atrophiés et passifs, la soif de compensation par la consommation sont liés à cette soumission. Ce qui conduit à faire de la recomposition de l'organisation du travail et de sa répartition entre les échelons de la hiérarchie fonctionnelle un impératif politique décisif, au même titre que la reconnaissance du droit de tous les salariés à la participation aux décisions collectives qui les concernent.* »<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Pierre Dardot, Christian Laval, *Commun. Essai sur la révolution au XXIème siècle*, La Découverte, 2014, p. 487.