



Pascale MOLINIER
Anne FLOTTES

RAPPORT D'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

**LES RÉPERCUSSIONS DES RÉFORMES DE STRUCTURES SUR LA
SANTÉ DES AGENTS DU CENTRE DE DISTRIBUTION EDF-GDF
LORRAINE TROIS FRONTIÈRES**

LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL DU CNAM

Juin 1997

**41, RUE
GAY-LUSSAC
75005 PARIS**

**TÉLÉPHONE
(1) 44 10 78 73
TÉLÉCOPIE
(1) 43 54 45 21**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

L'HISTOIRE DE LA DEMANDE	
LA PRÉ-ENQUÊTE	2
L'ENQUÊTE	3

PREMIÈRE PARTIE : DES PERSONNELS ZÉLÉS ET MALHEUREUX DE L'ÊTRE

4

I. L'EXPRESSION DE LA SOUFFRANCE	4
I. 1 La démotivation, une maladie chronique.....	4
I. 2 L'échec des efforts intellectuels pour s'approprier la nouvelle logique de l'entreprise	4
I. 3 Un curieux décalage entre l'intensité de la souffrance et la banalité des situations.....	5

II. TRAVAILLER DANS LES RÉORGANISATIONS : UN FILM MUTET, UNE HISTOIRE SANS PAROLE	7
II. 1 Des carrières bloquées et une déshumanisation des relations avec la hiérarchie	7
II. 2 Une autonomie et une polyvalence qui rendent le travail invisible et sans valeur8
II. 3 Une nouvelle logique commerciale, acceptée sans conflit ..	9
II. 4 Un bouleversement complet des modes de gestion	10

III. AU-DELÀ DE LA SOUMISSION, UN ZÈLE ÉTONNANT	11
III. 1 Des heures supplémentaires que l'on accepte de ne pas déclarer.....	11
III. 2 L'exemple des excès de vitesse pour honorer la garantie de service	13
III. 3 Le travail de faire semblant : l'exemple des visites d'ateliers et de chantiers 14

IV DES SOLIDARITÉS TRÈS FORTES POUR ÉVITER D'ENTENDRE ET DE PARLER

15

V. OÙ LES AGENTS EXPLIQUENT LEUR DOCILITÉ.	16
V.1 Les explications psychosociales.....	16
V. 2 Les explications politiques (ou stratégiques).....	17
V. 3 Les explications en rapport avec la psychologie de l'encadrement	18
V. 4 De la malveillance des cadres à la peur d'être montré du doigt par les collègues	20

**DEUXIÈME PARTIE : L'ANALYSE PSYCHODYNAMIQUE DE LA PEUR
D'ÊTRE MONTRÉ DU DOIGT**

I LES HYPOTHÈSES DES CHERCHEURS.....	22
I. 1 L'hypothèse mafieuse et le système des petites fleurs.....	22
I.2. L'hypothèse du moment tragique : le renversement du bien en mal	23
I. 3 Le silence sur les syndicats	25
II. LA VALIDATION DES HYPOTHÈSES PAR LES AGENTS	26
II. 1 La mafia de l'ancienne direction et l'ordinaire de la petite corruption	26
II. 2 La rupture entre le travail traditionnel et les résultats financiers de l'entreprise.....	27
II. 3 Les contraintes du travail syndical.....	28

TROISIÈME PARTIE : LE PARADOXE DE LA RENTABILITÉ

30

I. LE SYSTÈME DES DÉFENSES.....	30
I. 1 La peur de la réduction des effectifs : la parade de la rentabilité.....	30
I. 2 L'accélération, une compétitivité anticipée	31
I. 3 La gratuité du service pour évacuer l'angoisse de l'argent.....	32
I. 4 L'affairisme collectif et le marchandage : une autre lecture, dans l'après-coup	33

II. LES RÉPERCUSSIONS SUR LA SANTÉ

CONCLUSION... 36
----------------------	-----------------

INTRODUCTION

L'HISTOIRE DE LA DEMANDE

L'enquête de psychodynamique du travail a été réalisée à la demande des représentants syndicaux du Comité Mixte à la Production qui en assure intégralement le financement.

C'est la lecture des rapports d'enquêtes réalisés, à un niveau national, sur *les répercussions des réformes de structures sur la santé et la sécurité des agents de la distribution* qui a fait écho, pour les représentants syndicaux du CMP, à ce qu'ils pressentaient de la situation subjective des agents du centre Lorraine Trois Frontières¹.

Les représentants syndicaux du CMP sont persuadés que l'organisation du travail dans le centre Lorraine Trois frontières est à la source d'une souffrance largement répandue, d'autant plus alarmante qu'elle n'est pas exprimée. Ils brossent le tableau d'une souffrance diffuse, à bas bruit, larvée, enkystée dans le silence, le repli sur soi et dans la démotivation.

Quel que soit l'intérêt des enquêtes réalisées au niveau national, il a paru nécessaire au CMP, pour renouveler son approche des problèmes des agents, de mener une investigation spécifique, compte tenu de la situation du centre Lorraine Trois Frontières : en restructuration et en réorganisation constante depuis 1978, et selon des modalités particulières qui réduisent la portée des comparaisons avec le niveau national. ²

Chacun des Groupes Responsables disposant d'une autonomie dans l'organisation du travail, les mêmes tâches ne correspondent pas aux mêmes métiers selon les agences. Une mosaïque des modèles organisationnels est ainsi venue se superposer à un cloisonnement assez rigide des personnels

¹C.N.H.S.C.T. n° 184 - PV des délibérations du 08 - 10 - 93.

² En particulier, le centre a été pilote sur plusieurs réformes et jusqu'à peu les terminologies utilisées ici diffèrent de celles qui sont utilisées ailleurs, cf. la mise en place de délégués territoriaux et des Groupes Responsables.

des différents sites (anciens districts et subdivisions). Il semble que ce cloisonnement traditionnel a été déstabilisé en profondeur par les restructurations mais qu'il leur a aussi en partie résisté. La combinaison des deux (mosaïque organisationnelle et cloisonnement géographique) est une cause du déficit majeur de visibilité du travail réellement accompli. Les représentants syndicaux sont conscients que ce déficit de visibilité du travail compromet, pour eux, toute forme d'action globale et qu'il pourrait être à la source de la démotivation des agents comme de leur démobilisation syndicale.

LA PRÉ-ENQUÊTE

Depuis le premier contact entre le CMP et le laboratoire de psychologie du travail du CNAM, deux ans se sont écoulés durant lesquels la situation ne s'est pas améliorée. La souffrance dans le travail peut d'autant moins être socialisée que depuis un an il n'y a pas de médecin du travail. Par ailleurs il semble admis par le CMP que l'équilibre psychique des cadres est encore plus gravement menacé que celui des agents de la base.

La méthodologie en psychodynamique du travail exige que les agents qui participent à l'enquête soient volontaires pour venir parler de leur souffrance dans le travail avec d'autres agents et avec les chercheurs. Ceci implique une information aussi large que possible. Les chercheurs ont rencontré plusieurs fois la direction qui a donné son accord de principe pour que l'enquête soit entreprise. Une plaquette de présentation de la démarche en psychodynamique du travail, réalisée par le CMP, a été diffusée par courrier à tous les agents du centre. A la suite de quoi 16 réunions d'une heure ont eu lieu où les chercheurs ont présenté l'objet et la méthode de l'investigation. 300 agents à peu près ont participé à ces réunions.

24 personnes se sont portées volontaires. Ces personnes appartiennent pour leur majorité aux services techniques, la maîtrise est faiblement représentée, et les cadres sont absents de l'enquête. L'enquête ne permet pas d'interpréter pourquoi c'est précisément parmi les populations jugées par le CMP comme les moins en souffrance qu'il s'est trouvé des volontaires et ne permet pas non plus d'interpréter l'absence des cadres et la faible représentation des autres catégories.

Deux groupes ont été constitués à l'initiative du CMP et en concertation avec les chercheurs. Il n'a pas été tenu compte des filières et des collèges, ni des sites géographiques, mais de l'ancienneté : un groupe est constitué d'anciens (entre trente-cinq et vingt ans d'ancienneté) et un groupe de plus "jeunes" (entre vingt ans et six mois d'ancienneté).

L'ENQUÊTE

Chaque groupe s'est réuni trois fois, durant trois heures, à quinze jours d'intervalle, dans la salle des trois vallées du centre Thionville¹. Une séance de restitution-validation, commune aux deux groupes, a eu lieu le 10 juin 1997.

L'investigation en psychodynamique du travail passe par la parole des agents qui sont invités, en groupe, à expliquer les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice ordinaire de leur travail. Dans cette perspective, la situation de travail est non seulement caractérisée par les contraintes techniques et organisationnelles encadrant l'activité mais aussi par les contraintes encadrant les relations entre les personnes, soit deux dimensions **travailler et vivre ensemble**. On part du principe que les difficultés psychologiques et sociales ne sont pas seulement éprouvées passivement. D'une part, les agents déploient des stratégies individuelles et collectives pour y faire face. D'autres part, ils inventent aussi des stratégies pour utiliser, au mieux, ce qui dans la situation, peut générer du plaisir et s'inscrire dans une dynamique de construction de la santé. L'enquête est particulièrement centrée sur les décalages inévitables entre le travail tel qu'il est prescrit et tel qu'il est réalisé, et sur la contribution des agents pour satisfaire aux différentes exigences du travail.

NB : l'italique est utilisé à chaque fois que nous citons des expressions ou des phrases qui appartiennent aux participants de l'enquête.

¹Nous avons fait le choix méthodologique de ne pas faire mention dans le rapport final des différences de dynamique entre les deux groupes (bien que celles-ci existent et pourraient être commentées).

PREMIÈRE PARTIE : DES PERSONNELS ZÉLÉS ET MALHEUREUX DE L'ÊTRE

I. L'EXPRESSION DE LA SOUFFRANCE

I. 1 La démotivation, une maladie chronique

Le matériel recueilli sur le vécu de souffrance des agents à Lorraine Trois Frontières justifie-t-il les inquiétudes du CMP ? De nombreux indices conduisent à répondre oui, même si les agents sont, dans l'ensemble, assez réticents à s'approprier le terme de souffrance. Ils préfèrent parler de **démotivation**, donnant ainsi raison, du moins en première intention, au constat du CMP. D'autant que leur vécu de démotivation s'exprime sous une forme inhabituelle que nous n'avions jamais rencontré, ni sur le terrain, ni dans la littérature scientifique. Nous n'avons pas repéré, comme c'est souvent le cas, une frontière nette que les agents instaурeraient entre deux groupes de personnels : d'un côté les "encore motivés" et de l'autre côté les "définitivement démotivés". La démotivation est plutôt assimilée à une **maladie chronique**, alternant phases de rechute et de répit. Tous les participants de l'enquête ont connu la démotivation, depuis l'attaque brutale, durant laquelle *on baisse les bras*, jusqu'à des périodes de plusieurs années où *on en tombe malade*. Au niveau collectif, l'endémie a ses pics saisonniers (par exemple après l'attribution des avancements) ou ses crises locales, parfois mémorables (comme quand un service entier fait collectivement l'expérience de la non reconnaissance du travail qu'il effectue).

I. 2 L'échec des efforts intellectuels pour s'approprier la nouvelle logique de l'entreprise

A la démotivation chronique est associé un vécu pénible de **désorientation** et de **perte de repères**. Les agents souffrent principalement de ne pas réussir à comprendre ce qui leur arrive, ils sont *perdus, déconnectés, ne savent plus où ils habitent*. Tout leur paraît *embrouillé, tordu*, difficile à penser. Notons dès à présent que la perplexité anxieuse des agents s'exprime de façon réitérée à propos de la **politique de rentabilité de l'entreprise**. A aucun moment les agents n'ont construit de consensus autour de l'idée que si ils ne

comprenaient pas la nouvelle logique de l'entreprise c'est parce qu'ils étaient bêtes. On a plutôt l'impression qu'en dépit des efforts intellectuels qu'ils déploient, ils aboutissent toujours au même point d'indécision : *on ne sait pas quoi penser*. Le motif en serait que les agents ne *croient plus rien*. Rien de ce qui est montré, affirmé, promis, ne serait jamais certain. Tout pourrait être fausse-apparence, mensonge, promesse chimérique.

Le doute, l'incertitude, affectent aussi de façon inquiétante la pensée qui ne serait jamais assurée contre l'erreur. Les agents en redoutent les défaillances au point de devoir *tout vérifier trois fois*. C'est en rapport avec l'expérience angoissante de l'oubli qu'il faudrait, selon eux, comprendre que l'usage du post-it collé sur l'ordinateur soit devenu une pratique courante. L'évocation de cette mémoire externe pourrait paraître anecdotique. Il n'en est rien. Elle a été reliée dans l'enquête avec des *dramas*, des décompensations psychiatriques, dont les premiers signes alarmants ont consisté en une spectaculaire accumulation de pense-bête manuscrits et de post-it.

L'angoisse et la désorientation des agents culminent au travers de leur difficulté à se forger une représentation de l'avenir qui ne soit pas immédiatement affectée d'équivocité. Un agent dira par exemple : *Ils nous conduisent tout doucement vers la privatisation... enfin... c'est ce qu'on croit... nous...*

I. 3 Un curieux décalage entre l'intensité de la souffrance et la banalité des situations

Et pourtant, disent les agents, en dépit de la démotivation chronique et de la perte des repères, *ça roule*. C'est ce qu'ils ne s'expliquent pas. Les agents disent souffrir de ce qu'ils finissent toujours par faire ce qu'ils désapprouvent. Au point que ce phénomène est intégré dans les techniques de management. Il ne servirait à rien d'en passer par le conflit pour imposer une consigne contestée. Il irait de soi que l'agent récalcitrant ou peu zélé accepterait bientôt de faire ce qu'il vient de refuser. La rancœur et le ressentiment s'estomperaient très vite, sans qu'on sache ni pourquoi, ni comment.

Au fur et à mesure que l'enquête avance, les chercheurs sont de plus en plus déconcertés. La plupart des situations de travail décrites par les agents comme générant de la souffrance leur semblent de prime abord banales.

Ainsi, les motifs de la démotivation dans le travail sont liés, selon les agents, à trois facteurs principaux qu'on retrouve de façon ordinaire dans beaucoup de situations de travail :

- la réduction des effectifs et la polyvalence entraînant la perte des métiers,
- la non-reconnaissance du travail de la base par les hiérarchiques,
- les contradictions entre les différentes logiques professionnelles.

En revanche, ce qui n'est pas banal, c'est l'apparente force destructrice qu'ont pris les restructurations à Lorraine Trois Frontière. Comme si se déroulait ici une sorte de débâcle collective dont chacun porterait la responsabilité et dont nul ne pourrait réchapper.

Dans un des groupes, l'activité de chaque agent a été comparée à celle des conducteurs des trains en direction des camps de concentration. L'image exprime la crainte des agents de *se réveiller un jour* et de découvrir que leur "zèle" était au service d'une entreprise de mort et de destruction. Une inquiétude qui est à mettre en rapport avec leur perplexité anxieuse vis-à-vis de la finalité éthique du nouveau projet d'entreprise.

Dans l'autre groupe, les agents se sont demandés comment *ils étaient devenus des moutons dociles et haineux*. Une question qui s'appuie sur une citation de Louis Ferdinand Céline à propos d'un bataillon de soldats partant au massacre. Elle exprime leur sentiment d'être non seulement les responsables mais les victimes d'une tragédie et cristallise aussi l'idée, très présente dans l'enquête, que leurs chefs, tout aussi aveugles, les conduiraient au précipice en une sorte de sacrifice ou de suicide collectif. Enfin elle contient l'idée d'une bestialisation des relations sociales qui sera souvent reprise : *on est devenu comme des bêtes*, en l'occurrence des bêtes hostiles. Comme si, par un curieux processus, c'était la haine qui soudait la docilité du troupeau.

Les deux comparaisons n'ont pas vraiment soulevé les objections qu'on aurait pu attendre. Personne n'a paru les trouver exagérées ou ne les a franchement contestées. Comme si de telles images pouvaient ne pas prêter à conséquence et être banalisées¹. Pour les chercheurs, il ne va pas de soi de

¹ Ce n'est que lors de la séance de validation, que ces images ont paru exagérées aux agents. Une discussion s'est même engagée pour savoir s'il fallait les conserver dans le rapport définitif. Les agents ont finalement décidé qu'elles devaient figurer. Les retirer aurait

comprendre en quoi distribuer de l'électricité et du gaz peut être comparé à la Solution Finale ou à la tuerie de 1914. Quelle est ici la catastrophe redoutée ? Sur quoi porte l'aveuglement ? Pourquoi les agents vont-ils jusqu'à participer activement au système qu'ils dénoncent ? Pourquoi ne pourrait-on en débattre ?

Dans un premier temps, les chercheurs ne peuvent qu'accuser réception d'un vécu de soumission qui rejaillit dans de nombreuses formules : *on subit, on est résigné, on se laisse tout faire...*

II. TRAVAILLER DANS LES RÉORGANISATIONS : UN FILM MUET, UNE HISTOIRE SANS PAROLE

II. 1 Des carrières bloquées et une déshumanisation des relations avec la hiérarchie

Restructurer disent les agents, c'est faire moins d'effectifs. Ce qu'ils appellent "*faire moins-un*" est un impératif qui conditionnerait l'ensemble de l'organisation du travail, à commencer par les possibilités de carrière.

Un agent aurait des chances accrues d'obtenir un poste lorsque son départ d'un service fait "moins-un", et ce indépendamment de son mérite et de ses compétences. Soulignons que peu importe la fréquence avec laquelle ce type de promotion est attribué, le simple fait que cela soit déjà arrivé suffit pour ruiner l'espoir d'une reconnaissance par la carrière. Il en va de même avec l'avantage accordé à la mobilité : un agent aurait plus de chance d'obtenir une mutation s'il accepte de changer de centre que s'il postule sur place. Il en résulte que le PPP, ou la passation de M3E, sont mentionnées comme des sources de souffrance, "*même lorsqu'ils se sont bien passés*", parce qu'ils n'aboutissent pas, la plupart du temps, à la promotion de carrière souhaitée par l'agent.

Bloquée dans l'ordre des gratifications par la carrière, la reconnaissance semble également rarement obtenue dans l'ordre de la gratitude ou du

été renouer avec l'attitude défensive qui a consisté durant la première phase de l'enquête à gommer, euphémiser la souffrance dans le travail.

compliment adressé par l'encadrement pour saluer et encourager les efforts et l'intelligence déployés par les agents.

Ils disent qu'ils ne connaissent pas mon travail.

Il n'y a pas de reconnaissance, on est sans arrêt obligé de prouver qu'on est capable avec des moyens qui ne correspondent pas aux objectifs.

Pour eux, je ne suis pas X, mais je suis le n° de matricule "tant".

On a l'impression d'être déconnecté, qu'il y a deux mondes, la direction et nous.

II. 2 Une autonomie et une polyvalence qui rendent le travail invisible et sans valeur

Du fait qu'il y a moins d'effectifs, une partie du travail est déléguée à des entreprises extérieures. Cependant la sous-traitance ne signifie pas que la charge de travail soit moins importante qu'avant. Il semble plutôt qu'elle est répartie autrement. Surtout travailler serait devenu plus pénible qu'avant du fait que le travail deviendrait de moins en moins visible. Les agents mettent en avant deux raisons principales :

- **La suppression de certaines fonctions hiérarchiques** se solde par un *saupoudrage* des responsabilités qui s'effectue de façon différente selon les agences, et selon les jours et les besoins, au coup par coup. Il en résulte que l'autonomie et la prise de responsabilité ne peuvent être vécues dans le registre valorisé de l'initiative. Au contraire, les agents ont souvent le sentiment que leur contribution est exploitée au profit des objectifs de l'encadrement. Par exemple, il serait fréquent que la maîtrise fasse une partie du travail des cadres, ce dont l'encadrement bénéficie mais dont il ne peut faire état officiellement.

- **De nouvelles tâches de gestion** s'ajoutent ou se substituent au travail de métier que les agents aimaient faire et pour lequel ils étaient entrés à EDF-GDF. Partant du principe que l'informatique accroît la productivité, on a supprimé des secrétaires. Le travail de gestion implique des tâches de saisie qui incombent à tous. Pour les agents des services techniques, ces tâches s'ajoutent à leur "vrai" travail pour créer une polyvalence qui n'est pas vécue comme une richesse mais comme une contrainte où le sens du travail se perd dans la succession d'activités sans continuité, et jugées par les agents comme sans valeur. *Bientôt on va nous demander de balayer par terre.* La situation est

rendue encore plus pénible à investir (même pour les agents qui le souhaiteraient) du fait que la base informatique serait - curieusement - en perpétuel dysfonctionnement.

II. 3 Une nouvelle logique commerciale, acceptée sans conflit

Les restructurations ont mis en place une organisation du travail par filières spécialisées (agences clientèle, travaux, exploitation, etc.). Alors qu'avant le travail était organisé par secteur géographique, chaque secteur étant doté des moyens nécessaires pour assurer la plupart des différentes prestations de la distribution. Une nouvelle logique, la **logique commerciale**, est apparue en même temps. Selon les techniciens et les exploitants, une des sources principales de souffrance dans le travail serait que l'absence de cadre de cohérence entre filières technique et commerciale déboucherait sur des absurdités qui ruinteraieent le sens de leur travail.

Les commerciaux, qui cherchent à vendre un maximum de contrats, acceptent des demandes de clients (par exemple en matière de localisation des compteurs) qui ne sont pas conformes aux règles habituelles. Ces contrats posent ensuite des problèmes

- aux techniciens qui ne peuvent respecter les normes d'installations,
- aux exploitants qui ont des difficultés pour effectuer les relevés de compteurs.

Les contradictions entre les logiques commerciales et techniques sont classiques et ne sont jamais faciles à résoudre. Mais ce qui n'est pas classique à Lorraine Trois Frontières est que ces contradictions ne débouchent pas sur des conflits, au sens positif du terme. On s'attendrait en effet à ce qu'une délibération entre les différentes "fonctions" et leurs contraintes spécifiques permette de trouver le meilleur compromis. Les conflits étant évacués, aucun débat n'ayant lieu, chacun essaie de passer sa propre logique "en force". Du coup, les agents techniques souffrent aussi d'être les complices de procédures qui camouflent les contradictions entre logique commerciale et logique technique en s'efforçant de les rendre illisibles pour la statistique.

Les commerciaux proposent aux entreprises des contrats qui leur garantissent un nombre réduit de coupures d'électricité. Ces contrats sont parfois passés bien que la ligne électrique qui alimente le client soit connue des services techniques pour *décrocher* un nombre de fois supérieur à celui fixé par la garantie. Lorsque le nombre de coupures de courant s'approche du seuil autorisé, l'astuce consiste à changer le sens du circuit d'alimentation. Ceci a pour objet que la ligne électrique change alors

de nom. De sorte que, sur le papier, figurent, non plus une mais deux lignes, et que le nombre de coupures électriques par ligne reste inférieur à celui qu'autorise le contrat.

Les agents des services techniques ont le sentiment que l'évitement du conflit se solde toujours à leur détriment. Pourtant il ne leur semble pas envisageable de renverser cette tendance. Et ils ne parviennent pas à expliquer aux chercheurs ce qui rend impossible un débat interne sur ces pratiques et un compromis entre les tenants de deux logiques a priori également légitimes.

II. 4 Un bouleversement complet des modes de gestion

Les modes de gestions ont aussi été transformés. Avant on décidait du travail à faire et on obtenait le financement nécessaire pour le mener à bien. Aujourd'hui, c'est exactement le contraire : c'est le budget qui est d'abord alloué. Le travail doit ensuite être décidé en fonction des contraintes de la gestion budgétaire.

On retrouve des contradictions non résolues, toutes dispendieuses de temps et d'énergie, entre la logique du service au client et la logique de gestion budgétaire.

Autrefois, quand une route était *ouverte* (pour des travaux d'eau, de téléphone, ou de gaz-électricité), les agents s'arrangeaient pour que coïncident leurs propres travaux, ou si ils n'avaient pas de travaux en vue, en profitaient pour faire des interventions préventives (comme poser des manchons par exemple). Aujourd'hui il n'est pas rare qu'une même route soit *ouverte* plusieurs fois, à 6 mois d'intervalle, l'agence travaux ne disposant pas, au bon moment, du budget nécessaire pour entreprendre dans le même temps que les autres intervenants. Les agents des services techniques sont seuls, en première ligne, pour informer les élus locaux des inconvénients que la collectivité va devoir supporter et pour affronter leur mécontentement. Et ce d'autant que les fonctions hiérarchiques de médiation ont disparu.

En interne, les contraintes de l'autonomie budgétaire sont à la source de frictions et de *pressions*. Les agents ne parviennent souvent à trouver une solution favorable à leurs propres intérêts qu'en prenant le risque d'agir par des contournements et des tricheries.

En fin d'année, il ne faut pas faire apparaître que du matériel n'a pas été consommé sous peine de n'avoir que des attributions restreintes l'année suivante. Pour préserver leurs moyens de travail, les agents trichent en réalisant des sorties fictives de matériel. Une fois la période budgétaire passée, ils veulent réintégrer ces sorties en magasin, mais ils se heurtent alors aux responsables des stocks qui, soumis à la logique des flux tendus, ne veulent pas voir grimper leurs ratios. Du coup, le matériel reste dehors et finit par être récupéré par les agents, non par besoin et/ou envie de voler, mais pour faire disparaître un témoignage gênant de la fraude collective.

III. AU-DELÀ DE LA SOUMISSION, UN ZÈLE ÉTONNANT

III. 1 Des heures supplémentaires que l'on accepte de ne pas déclarer

Tel est le paradoxe maintes fois souligné par les agents *"le travail nous quitte"* et pourtant *tous les métiers ont pris de la cadence*.

Même les façons de parler portent la trace de l'intensification du travail. *"On ne dit plus qu'on va à un rendez-vous, mais qu'on court sur un rendez-vous"*. Les agents mentionnent dans le même registre des comportements qui pourrait passer pour de la négligence : *on ne nettoie plus les voitures*, ou pour de l'irresponsabilité : *on saute dans les voitures, on n'attache même plus nos ceintures de sécurité*. Plus largement, tout le monde travaillerait plus et ferait des heures supplémentaires. Pourtant, personne n'a été capable de dire durant l'enquête combien d'heures il faisait en plus (par jour, par semaine, par an).

Le problème est que, dans la logique "moins-un", la maîtrise a pour objectif d'utiliser le moins d'heures possibles, donc de ne pas accorder les heures supplémentaires dont le cumul en fin d'année risquerait de faire apparaître une pénurie d'emplois. Il en résulte que le travail qui est fait en dehors des heures légales ne peut être déclaré (donc a fortiori être mesuré objectivement par les méthodes scientifiques). Faire des heures supplémentaires non déclarées serait devenu une pratique courante aussi bien pour les cadres, que pour la maîtrise et la base. Il s'agit en quelque sorte d'un "secret de polichinelle", dans la mesure où tout le monde voit d'autres personnes travailler sur des horaires atypiques. Pourtant, il ne semble pas plus aisé de

faire une estimation empirique que scientifique du nombre d'heures réalisées en plus du nombre légal.

- D'abord, le temps supplémentaire est éclaté sur différents moments, par exemple juste après 17 heures, ou pendant l'heure du repas. Faire la somme de toutes ces minutes ou quart d'heure grappillés au fil de la semaine et de l'année relève de la gageure.

- Ensuite, la contrepartie offerte en échange de l'interdit de déclarer les heures supplémentaires est une autonomie dans la gestion du temps de travail. *On peut prendre cinq minutes pour acheter le pain, nous ont dit certains !* Si on les croit, cette souplesse serait donc bien relative, mais il suffit que la possibilité en existe pour brouiller les cartes. Comment avoir la certitude qu'untel fait des heures en plus ? N'a-t-il pas déplacé ses horaires par commodités personnelle ou professionnelle ? Par exemple, parce que la base informatique est moins saturée, et qu'on est moins dérangé par le téléphone.

- Surtout, faire des heures supplémentaires non déclarées est une pratique honteuse. Ce serait se désolidariser des autres agents, faire preuve d'individualisme et de carriérisme : *C'est pour se faire bien voir*, disent les agents quand ils jugent les autres. Pourtant quand ils parlent de leur propre expérience, ils mentionnent surtout la **charge de travail** combinée avec le fait que prendre du temps est la seule façon de s'octroyer encore le **plaisir de bien faire son travail**.

- Enfin, en ce qui concerne les personnels administratifs, faire des heures supplémentaires est en contradiction avec les règles qui prévalaient avant les restructurations, où le temps imparti aux tâches administratives était calculé pour suffire. Seuls les personnels des services techniques - en raison du caractère plus aléatoire de leur travail - avaient droit aux heures supplémentaires. *On ne l'a jamais fait (de déclarer les heures supplémentaires), on ne se verrait pas le faire maintenant*, disent les anciens des services administratifs. Pourtant, il ne va pas de soi que la référence à l'ancien système de valeurs apporte son concours pour piéger les agents dans la résignation et la soumission. On s'attendrait que les anciens puissent argumenter que la charge de travail (par agent administratif) s'est accrue. Et on ne comprend pas pourquoi cela n'est pas possible.

Dans une période où l'enjeu politique est de résoudre la crise de l'emploi, les agents d'une entreprise nationalisée, considérée comme pionnier dans le domaine social, en acceptant de faire des heures supplémentaires non déclarées, alors qu'eux-mêmes ne craignent pas pour leurs emplois, participent cependant à en supprimer. Ou plus exactement, et c'est bien cela qui est troublant pour les chercheurs : tant qu'ils ne comptent pas les heures qu'ils font réellement, les agents se maintiennent dans une situation **subjective ambivalente** : ils peuvent s'imaginer à la fois qu'ils contribuent à supprimer des emplois et ils peuvent en douter. Le silence sur les heures supplémentaires non déclarées apparaît comme une des causes de l'incertitude dont souffrent les agents : rien n'est peut-être vrai, ni leur responsabilité de contribuer à la crise de l'emploi ni, du même coup, l'intensification du travail et la rentabilité des agents.

III. 2 L'exemple des excès de vitesse pour honorer la garantie de service

Autre exemple de la participation inattendue des agents à une situation dont il semble pourtant qu'elle pourrait être réglée par la discussion. Selon les agents, les problèmes de sécurité les plus aigus seraient aujourd'hui en matière de sécurité routière.

Plusieurs transformations de l'organisation du travail seraient intervenues conjointement :

- certains secteurs géographiques sont plus étendus,
- sur ces territoires agrandis, comme sur les autres, la garantie de service fixe des horaires d'intervention plus étroits,
- les tâches techniques ont été codifiées en temps abstrait (toutes choses égales par ailleurs) sans considération pour les aléas et les impondérables,
- les itinéraires ne sont pas rationalisés.

Pour respecter la garantie de service, les agents disent rouler trop vite. Ces infractions avec la sécurité routière, dangereuses pour les agents comme pour les populations, ne sont pas un secret. Les agents disent s'en plaindre ouvertement à leur hiérarchie. Mais celle-ci répondrait communément : *personne ne vous a jamais dit de rouler trop vite* (comme elle répondrait : *on ne vous a jamais dit de faire des heures en plus*).

Cette façon de s'en sortir par un argument qui, parce qu'il a l'air d'être rationnel, serait indiscutable est appelé par les agents "*botter en touche*". Botter en touche, c'est, nous a-t-on dit, répondre n'importe quoi pour se sortir d'une situation embarrassante. Nous proposons d'appeler cette technique le **n'importequisme**. Si le n'importequisme a parfois pour objet de tromper l'adversaire en utilisant le mensonge, il consisterait plus souvent en un recours systématique à la mauvaise foi afin de "noyer le poisson", décourager toute discussion ou contestation. Or, il est possible de s'opposer avec succès au **management par la mauvaise foi**. Certains ont témoigné qu'ils l'avaient fait, notamment en obligeant leur chef à se déplacer sur le terrain pour qu'il fasse l'expérience qu'il n'était pas si facile de couper le courant à des personnes totalement démunies.

Pourquoi, dans une entreprise où la sécurité est une préoccupation majeure, n'est-il pas possible d'apporter la preuve irréfutable qu'un itinéraire n'est pas faisable dans les délais impartis sans prendre de risque ? Pour quelle raison, plus forte que la peur de risquer sa vie et la vie des autres, les agents ne parviennent-ils pas à construire un compromis entre la logique commerciale et la logique de sécurité ? Pourquoi imaginent-ils qu'il faudrait en arriver à la solution absurde et folle de *se planter en bagnole pour faire reconnaître ce qu'on fait* ? Qu'est-ce qui, ne pouvant être discuté, ne pourrait être socialisé qu'à l'occasion d'un accident, d'un drame sans parole ?

III. 3 Le travail de faire semblant : l'exemple des visites d'ateliers et de chantiers

Un troisième exemple de zèle insolite nous a été donné au travers des visites d'ateliers ou de chantiers par la haute hiérarchie. Ici, le n'importequisme est mis en acte plutôt qu'en parole. Les agents doivent s'efforcer de produire un **simulacre du travail prescrit**, sans rapport avec le travail réel. Ce qu'ils appellent *faire semblant de travailler* et que certains ont désigné comme une source majeure de souffrance dans le travail.

Selon les agents, la haute hiérarchie préviendrait la moyenne hiérarchie de ses visites. Celle-ci prévient la base (alors qu'en théorie, elle ne devrait pas le faire). Et la base se prête alors au simulacre. De l'avis général, le résultat frise parfois le *ridicule* : toutes les sécurités existantes sont mises sans considération pour la réelle dangerosité de la situation, ou bien les agents

chargent avec rien des camions pour nulle part, car le travail n'a pas encore été distribué. Tandis que les agents font semblant de travailler, la moyenne hiérarchie fait semblant d'avoir une équipe occupée normalement. Et, dans la mesure où il s'agit d'un autre secret de polichinelle (même les gens des services administratifs le savent) on est en droit de se demander si la haute hiérarchie ne fait pas semblant de croire qu'elle voit le travail réel. Quoi qu'il en soit, dupe ou non dupe du faire semblant, la haute hiérarchie ignore la réalité du travail. Les agents de la base participent ainsi à *faire leur malheur* car le travail de faire semblant accentue le déficit de reconnaissance de leur vrai travail.

Comme les chercheurs demandaient pourquoi les agents acceptaient de participer à ce simulacre bien qu'il les fasse souffrir, il leur a été répondu qu'ils le faisaient pour faire plaisir à leur hiérarchie, lui rendre service, et surtout *éviter les débats en série*. Mais dans un premier temps, les agents sont restés muets sur la nature des débats qu'il leur faut à tout prix éviter, même au prix de se ridiculiser publiquement.

IV DES SOLIDARITÉS TRÈS FORTES POUR ÉVITER D'ENTENDRE ET DE PARLER

On ne s'étonnera pas que cet évitement énigmatique de la discussion à propos du travail se retrouve de façon particulièrement aiguë dans le travail dévolu à la communication. *La communication, depuis qu'on en parle, il n'y en a plus !* Tout le monde le déplore, pourtant il semble que ce soit l'effort conjugué des cadres et de la base qui aboutisse à neutraliser la parole durant les temps de réunions.

Le nombre de réunion (sécurité, qualité, etc.) qu'il faut faire par an est prescrit mais leur durée, leur contenu ou leur résultat sont laissés à l'appréciation des hiérarchiques. Une technique consisterait à faire des réunions très courtes, où la maîtrise vient transmettre le discours officiel - la "communication" - et les agents pêcher d'une oreille des informations sur l'état du discours officiel (tandis qu'ils en profitent pour régler en même temps d'autres affaires). Manifestement, ce n'est pas uniquement pour gagner du temps que les réunions sont écourtées. La sauvagerie des scènes décrites

accrédite la version d'une *bestialisation* des relations sociales. Les chefs se débrouilleraient, notamment par le n'importequisme, pour ne pas avoir à répondre aux questions. Les agents manifesteraient en retour leur refus de "communiquer", parfois au mépris de toute civilité, par exemple en parlant entre eux, ou en levant le camp à cinq heures tapantes, plantant quelquefois le hiérarchique au beau milieu d'une phrase.

Plus exceptionnelle sans doute, mais non moins significative, la pratique collective de passer les vidéos transmission en accéléré, comme un film burlesque du cinéma muet. *Nous sommes les agents les plus performants du centre, ceux qui visionnent les vidéos le plus rapidement, a-t-il été dit sur le ton de la plaisanterie.*

V. OÙ LES AGENTS EXPLIQUENT LEUR DOCILITÉ.

Lorsque les chercheurs cherchent à comprendre le pourquoi du zèle et de la docilité dont souffrent les agents, ceux-ci leur proposent volontiers des explications.

V.1 Les explications psychosociales

Pour expliquer leur docilité collective, les agents ont une théorie régionaliste. L'obéissance serait présente comme une sorte d'atavisme dans la mentalité lorraine, ce que les agents ont appelé *la mentalité casque à pointe*. Cette croyance est fermement ancrée dans l'esprit des agents. Ils ne l'abandonnent pas facilement, même lorsqu'on leur fait remarquer que, selon leurs dires, leur souffrance provient de ce qu'ils sont devenus dociles. Or, si ils sont lorrains, alors lorrains ils étaient avant. Donc, même si un tel atavisme existait, on ne comprend pas bien ce qui aurait pu le réveiller à ce point¹.

¹ Les chercheurs pensent que si le concensus peut s'instaurer aisément autour du caractère lorrain, c'est qu'il est bien rare que les gens se définissent personnellement... comme 100 % lorrain. L'enquête suggère que la mobilité des agents, les origines diverses des ascendants des natifs de la région, la "balkanisation" de l'Est en multi sous-identités de clocher, enfin la proximité (et l'histoire) des frontières rendent les contours de la Lorraine particulièrement floues... et faciles à déplacer au gré des controverses.

Des explications liées à la crise du bassin lorrain sont aussi avancées. Les ouvriers de la sidérurgie auraient été *cassés* et auraient importé l'état de soumission à l'intérieur d'EDF. Il a aussi été dit que la transformation des mentalités devait être imputées au renouvellement des générations. Les jeunes embauchés ont témoigné qu'ils avaient du se plier aux nouvelles exigences de productivité. Mais ils ont dit aussi que cela leur posait problème. Cette soumission, comme passage obligé de l'intégration, est compréhensible en référence à la **menace sur l'emploi**. Mais rien ne permet de comprendre pourquoi elle dure après l'embauche. Surtout, comme l'ont souligné à plusieurs reprises les agents, c'est l'incapacité des anciens à empêcher cet état de fait qui est énigmatique. En ce qui concerne ceux qui ont un statut, certes, la rébellion peut se solder par un arrêt de la carrière, mais cet enjeu n'est pas si vital, ni si définitif, qu'il permette d'expliquer à lui seul ce qui a été désigné comme une **docilité de masse**.

Pourquoi la soumission paraît-elle, dans les dires des agents, s'être instaurée sans rencontrer de réelle résistance, comme par miracle, *du jour au lendemain, en 24 heures*, dans des équipes pourtant anciennes et soudées ?

V. 2 Les explications politiques (ou stratégiques)

Deux techniques de pouvoir seraient utilisées par l'encadrement qui participeraient, selon les agents, à rendre la rébellion impossible.

1 - *Plus on est mal, plus on est divisé. Diviser pour mieux régner, c'est ce qu'ils veulent*. Il s'agit d'une technique qui a toujours existé et contre laquelle, précisément, le syndicalisme s'est construit. Nous nous retrouvons donc toujours confrontés au même problème : face à un procédé vieux comme le monde, pourquoi les réponses traditionnelles ne sont-elles plus efficaces ?

2 - L'autre technique serait le mensonge (la désinformation). Or, mentir est une stratégie qui, à partir du moment où elle est dénoncée, ne devrait plus être opérante. Que disent les agents à l'unanimité ? *Ils nous mentent, mais carrément... comme les Guignols de l'info ... Ce qui est vrai un jour est faux le lendemain. On nous dit qu'on ne va pas vendre un bâtiment puisqu'on le repeint, et puis on le vend ensuite. Ca ne sert à rien de poser des questions, car on nous répond n'importe quoi. Il suffit d'attendre pour connaître la vérité. On ne croit rien de ce qu'ils nous disent*.

A l'évidence, le mensonge de l'encadrement n'est pas destiné à être cru. C'est plutôt l'énigme de la non-réponse au n'importequisme qui fait ici retour. Surtout, il est frappant que les agents ne sont même pas toujours certains que les cadres leur mentent. Peut-être que les cadres leur répondent n'importe quoi parce qu'ils ne savent que dire, n'en savent guère plus long que les agents et n'ont guère plus de pouvoir sur les événements. A nouveau, le jugement des agents semble paralysé par l'indécision. Ceci est cohérent avec le glissement des responsabilités : les agents ne savent plus à partir de quel niveau hiérarchique on a réellement une connaissance de la stratégie de l'entreprise et un pouvoir. De même ils ne savent plus jusqu'où descend l'appartenance à la direction, et quels sont leurs alliés. Il y a là un argument sérieux pour expliquer la désorientation dont souffrent les agents. Nous voyons bien en quoi cela rend difficile toute construction d'un rapport de force. Et du même coup que la méfiance et l'agressivité des agents soient particulièrement virulentes à l'encontre de l'encadrement de proximité¹. Toutefois il manque des éléments pour comprendre en quoi cela détruirait également la parole au sein des collectifs de la base.

V. 3 Les explications en rapport avec la psychologie de l'encadrement

Les cadres ont d'abord été décrits comme une entité maléfique et tentaculaire, les *ils*, interchangeable, sans visage et sans chair, qui se nourrirait du sang et de la peine des agents devenus des *zombies*. *De toutes façon cette enquête, ça va leur faire plaisir, parce que plus on souffre dans le travail, plus eux ils sont contents*. Faut-il en déduire que l'encadrement serait composé de pervers jouissant du spectacle de la souffrance d'autrui, aimant à humilier et à contraindre ? C'est pourtant peu probable.

D'abord, pour obtenir une soumission générale, il faudrait qu'il y ait des pervers à tous les postes-clés dans tous les sites et qu'ils ne soient remplacés que par des pervers, ce qui compte tenu du turn over des cadres apparaît

¹ Durant l'enquête, l'encadrement de proximité a souvent été accusé de tous les maux. La présence de personnels de la maîtrise a permis que ce processus de dénonciation soit tempéré grâce à leurs témoignages sur l'inconfort d'une telle position "charnière" et sur la souffrance qu'elle génère pour ceux qui veulent (ou sont contraints) de s'y maintenir.

hautement fantaisiste ! En outre, à moins que tous les agents (et leur famille) ne soient d'ardents masochistes, si une telle configuration existait, ses abus auraient été dénoncé de longue date¹.

D'autres agents ont d'ailleurs une version toute différente de la psychologie de l'encadrement. Ils pensent qu'*ils se fichent de tout*. Les *ils* sont alors jugés comme des *machines*, sans état d'âme, *qui ne pensent pas, qui gèrent les hommes comme du matériel*, et qui seraient, autant que les agents, mystérieusement soumis aux non moins mystérieux desseins de leur propre hiérarchie. Les *ils* redeviendraient pourtant humains à l'extérieur du travail : des pères de famille, des époux, des citoyens comme les autres², avec qui on pourrait discuter de tout³.

Plutôt qu'un système plié à la loi des pervers, il semble que s'est développé un climat de **méfi**ance généralisée. Si tout le monde peut être soupçonné de malveillance, y compris soi-même (cf. le côté *haineux* de la *docilité*), a fortiori les cadres. Dans ce contexte de suspicion, toute initiative un tant soi peu insolite (voire franchement indélicate) des hiérarchiques peut être sujette à des interprétations quasi paranoïaques. Les *Ils* sont alors soupçonnés de vouloir contrôler les agents jusque dans leur vie privée.

¹Les chercheurs se devaient d'ajouter que, dans le contexte décrit, il semblait que si un pervers se trouvait à la tête d'une équipe, il pourrait manipuler les agents à sa guise sans que personne y puisse trouver à redire. Les agents ont apporté un démenti lors de la restitution en évoquant des situations où l'encadrement avait été sanctionné pour ses débordements.

² Cette suspension du sens moral en lien avec le travail et non avec la personnalité, ne relèverait pas de la perversion mais du clivage forcé, qui est une défense pour lutter contre la souffrance dans le travail. Celui-ci est repérable à ce que les gens semblent oublier de se poser des questions, mais uniquement durant le temps de leur activité de travail. L'enquête ne porte pas sur les cadres, rien ne permet d'affirmer qu'ils se défendent par le clivage forcé. On peut seulement dire que l'apparition d'un tel système défensif n'est pas incompatible avec le matériel recueilli auprès des agents. Accepter ou commander de faire semblant de travailler, ne pas déclarer le nombre d'heures supplémentaires, falsifier les comptes, sont autant de conduites qui contribuent à ce que les cadres soient épargnés d'avoir à exercer leur sens critique sur des pans entiers de la réalité. Ce qui pourrait en effet leur faciliter de "botter en touche" la souffrance que génèreraient les contradictions entre les objectifs qui sont fixés à l'encadrement et la réalité du travail.

³De tout, *et même du travail*, ont dit certains agents lors de la restitution. Ces coopérations clandestines n'étant pas pour rien dans le fait que *ça roule*..

V. 4 De la malveillance des cadres à la peur d'être montré du doigt par les collègues

Finally the contradictory debate between the agents and with the researchers on the psychology of the framing, more largely on the insufficiency of the conventional explanations of the submission about to make emerge in the inquiry the expression of a mysterious fear, *the fear of being pointed out*. At the issue of the first phase of the inquiry, the agents do not contest the idea that "the fear of being pointed out" designates a diffuse threat. As if the constraint was not so much exercised by the framing than by the game of a control of proximity of the agents the one by the others whose ramifications would extend even in the mental life by the trickery of the self-censorship. At this stage of the inquiry, *the fear of being pointed out* is put in relation by the agents with the massive expression of a *lived compromise* of which they do not seem to be able (and even want) to explain the sense to the researchers.

On se sent coupable alors qu'on n'a pas commis de crimes. Tout le monde a quelque chose à se reprocher donc personne n'ose dire que ça ne va pas. Tout le monde est en porte-à-faux : on ne sait pas quoi dire. Il y a pleins de compromissions, on mouille toujours quelqu'un et alors on se fait planter un poignard dans le dos.

VI. PREMIER COMMENTAIRE

At the halfway point of the inquiry, it is possible to identify that the situations described by the agents are not the primary causes of their suffering, but the secondary consequences of a curious avoidance of conflicts and debates on work that remains nevertheless unexplained. At this stage, it is still impossible to know *what* bears the threat of being pointed out, and what is the true nature of the compromise of the agents.

One also notices that cooperation seems to exist in Lorraine Trois Frontières. It attests that certain collectives have preserved an understanding sufficient to be able to mock in total impunity the discourse of the high spheres. Or even that the agents say to overcome the disagreements because they do not want to leave the work overload to the colleagues. This

argument, plusieurs fois repris, suggère qu'il existe des solidarités très fortes. Mais bizarrement ces solidarités qui semblent efficaces à chaque fois qu'il s'agit de boycotter l'encadrement et/ou la direction ne serviraient qu'à produire un refus muet, et jamais à construire les propositions positives qui permettraient peut-être de dénouer les situations absurdes dont souffrent les agents.

Enfin, on remarque aussi que les théories des agents sont congruentes avec l'idée qu'ils sont impuissants à transformer les situations qui les font souffrir, puisqu'ils en attribuent la responsabilité à des **déterminations extérieures à leur volonté** (la Lorraine, les commerciaux, les jeunes, les cadres...). L'enquête suggère que ces croyances ne sont pas là par hasard, et qu'elles ont une rationalité défensive : fermer le débat sur la souffrance dans le travail (le "botter en touche").

Pour avancer d'un pas, les chercheurs font l'hypothèse que la peur d'être montré du doigt est en rapport avec un interdit de discuter de "quelque chose". Il reste à découvrir sur quoi porterait l'interdit et à déterminer s'il recouvre bien la cause primaire de la souffrance dans le travail à Lorraine Trois Frontière.

Au début de la deuxième phase de l'enquête (la restitution-validation avec tous les participants), les chercheurs informent les agents que le matériel recueilli ne permet pas de comprendre le rapport entre l'organisation du travail d'une part, la souffrance et les défenses érigées pour la supporter d'autre part¹. Les chercheurs proposent une série de scénarios interprétatifs pour tenter de cerner ce qui pourrait manquer dans l'enquête, et demandent aux agents de confirmer ou d'infirmier ces scénarios.

¹L'image utilisée est alors celle d'une voiture que les chercheurs et les agents auraient construit ensemble. Elle est faite de bric et de broc mais elle pourrait pourtant rouler, du moins s'il ne manquait pas une pièce essentielle, une seule, mais aussi indispensable que l'arbre de transmission par exemple.

DEUXIÈME PARTIE : L'ANALYSE PSYCHODYNAMIQUE DE LA PEUR D'ÊTRE MONTRÉ DU DOIGT

I LES HYPOTHÈSES DES CHERCHEURS

I. 1 L'hypothèse mafieuse et le système des petites fleurs

Selon cette hypothèse, on accepte de faire (ou de taire) ce qu'on désapprouve quand on a quelque chose à se reprocher, que quelqu'un le sait et qu'il a les moyens d'en tirer des bénéfices. Ces bénéfices peuvent être personnels ou collectifs (pour un groupe, une idéologie, une cause). Dans les situations de travail en général, nous savons qu'il n'est jamais exclu que des arrangements de type mafieux cèlent des collectifs (racket des clients, pots de vins versés par les élus, dessous de table versés par les sous-traitants, marché noir de matériel, trafics en tous genres).

Il a bien été question d'avantages dans l'enquête :

- Obtenir un NR en récompense de sa disponibilité. Mais tous les agents s'accordent à reconnaître qu'il y a peu de chances d'en obtenir. C'est même une cause majeure de la démotivation.

- Disposer d'une certaine souplesse et une certaine autonomie dans les horaires. Mais les bénéfices avoués ont paru minimes, cinq minutes pour aller chercher le pain, un quart d'heure pour récupérer un enfant à l'école.

- Bénéficier d'un des divers arrangements désignés dans l'enquête comme *les petites fleurs* : emprunt ou récupération de matériel non utilisé, autorisation d'utiliser à des fins personnelles le véhicule de service, ou obtention de primes de déplacements non justifiées. C'est principalement ce dernier exemple qui a été développé durant l'enquête¹.

Les primes de déplacement ne sont pas comptabilisées en heures, et ne représentent donc pas des emplois. Elles peuvent ainsi être attribuées en dédommagement des heures supplémentaires, sans nuire à l'objectif de réduire les effectifs. Mais la somme de primes de déplacement dont dispose la maîtrise est elle-même limitée et les

¹ Et ce d'autant, comme on va le voir, que les agents ont réussi à en parler en ne "mouillant" que la maîtrise dont on a déjà dit qu'elle est la cible contre laquelle se cristallise l'angoisse des agents.

agents sommés de justifier tous leurs itinéraires. A côté des formes classiques de "flicage", consistant à repérer où les agents ont garé les véhicules durant le déjeuner, une des astuces de la maîtrise consisterait, pour économiser les primes, à organiser le travail d'un agent sur deux secteurs dont Thionville fait l'intersection. Donc à midi, l'agent passe par Thionville : ce n'est pas un déplacement. La maîtrise s'octroierait alors les primes qu'elle réussirait ainsi à épargner.

Ces arrangements sont l'occasion de *petites vengeances* et contribuent manifestement à renforcer le climat de méfiance entre les agents. Les bidouillages de la maîtrise sont une source importante de ressentiment. Du coup, il est frappant de constater qu'ils ne font l'objet que de critiques modérées. *Ce sont leurs travaux extra-horaires. Ou encore : C'est le système D, chacun se débrouille.* Sans doute parce qu'aux astuces de la maîtrise, les agents ont dit opposer leurs *contre-astuces* et si ils les ont évoqués sur le mode de la plaisanterie, ils ne les ont cependant pas dévoilées.

Les "petites fleurs" et le système astuces/contre-astuces apparaissent pour l'instant comme des peccadilles qui ne suffisent pas, à elles seules, pour expliquer le vécu de compromission et de peur des agents. A moins que les petites fleurs ne soient devenues graves dans le registre des valeurs. C'est cette piste que l'hypothèse suivante explore.

I.2. L'hypothèse du moment tragique : le renversement du bien en mal

Dans la tragédie grecque, le moment tragique est celui où le héros, un homme ordinaire (c-a-d- ni un dieu, ni un "méchant") découvre qu'il n'est pas celui qu'il croyait être parce qu'un acte qu'il a commis dans le passé prend tout à coup un sens différent. Ce qui lui avait paru bien de faire s'avère en réalité une faute grave, en général un crime de sang. C'est Oedipe qui se découvre parricide le jour où lui est révélé que l'étranger qu'il a tué jadis, pensant être dans son droit, est en réalité son père¹.

Pour accréditer la thèse d'une **permutation du sens du travail**, on peut souligner que les agents jugent que les succès d'hier, qu'ils ne peuvent pourtant se reprocher, seraient à l'origine de la "débâcle" d'aujourd'hui. *On a trop bien travaillé, et d'ailleurs on nous le dit.* Il apparaît que les agents, en

¹Pour se faire comprendre, les chercheurs ont utilisé l'exemple de la "fraude révolutionnaire" dans certaines circonscriptions communistes.

particulier les anciens, adhèrent à l'idée qu'EDF-GDF n'aurait donc plus besoin d'investir dans la distribution. Ce secteur ne serait plus destiné qu'à *faire du fric*, à engranger des bénéfices.

Ce qui caractérise idéalement le passé, dans la parole des agents, est qu'il s'agissait d'un monde prévoyant, tourné vers l'avenir. Les lignes et les conduites étaient prévues pour durer 50 ans, l'élagage protégeait les lignes en prévision des intempéries, les installations dans les lotissements prévoyaient leur future extension, les écoles de métier préparaient l'intégration des jeunes et la transmission d'une culture de métier, tandis que le métier du père forgeait la vocation du fils. La qualité du travail, les relations humaines s'inscrivaient dans un horizon, *un rêve*, un projet communs (la construction du réseau, l'autonomie en matière de production d'énergie). Les gens ont le sentiment d'avoir travaillé dur pour cet idéal. Maintenant, la relecture du passé à la lumière du présent en change le sens, et même la reconnaissance de cet effort leur est dérobée¹.

- Dans le domaine politique, les agents ont soutenu auprès des populations l'implantation d'une centrale nucléaire dans la région. Ils se demandent aujourd'hui si ce n'était pas une erreur.
- Le travail était peut-être de qualité, mais dans le domaine de la sécurité, par manque de formation, ils étaient ignorants des risques qu'ils encourraient.
- En même temps que les valeurs perdent leur sens, le statut qui était moins favorable que celui des mineurs et des sidérurgistes, devient privilégié.

Pour le dire en d'autres termes, les agents entraînent en religion dans un ordre pauvre, ils se retrouvent, sans l'avoir voulu, privilégiés et incroyants. Aujourd'hui, même *le rêve du dialogue social*, évoqué par un participant, n'est plus crédible aux yeux des autres.

¹Pour ne pas avoir matière à souffrance et à discussion, il ne faudrait sous aucun prétexte regarder derrière soi. C'est difficile quand la carrière est derrière soi. De surcroît si elle s'est déroulée en grande partie sur place. Les anciens sont les figures emblématiques de la mémoire et du retournement de l'idéal. C'est dans ce sens que nous comprenons que les départ en retraite s'effectuent sans larmes et ne soient plus honorés par des fêtes. Être un ancien, c'est faire *"partie du lot des retraitables"*. Une souffrance que certains tentent de conjurer en programmant le décompte des jours qui leur restent à faire avant la retraite, comme la première donnée affichée lorsqu'ils allument l'écran de leur ordinateur.

I. 3 Le silence sur les syndicats

C'est sur la base de l'hypothèse du moment tragique que les chercheurs ont renvoyé aux agents une interrogation sur le sens de leur étonnant silence à propos de l'action syndicale.

Tout d'abord la difficulté à socialiser l'action de contestation est surprenante dans une entreprise où les syndicats sont réputés forts. Plutôt que d'action, il est fait état d'explosion individuelle : de personnes qui *craquent*, de bureaux qui volent, de matériel informatique qui passe par la fenêtre, d'énervement et de colère subite, de refus d'obtempérer à un ordre, voire de drames aboutissant à la maladie. Ces explosions qui témoignent assurément d'un profond "malaise" étaient relatés par les agents comme s'il s'agissait d'actions-soupapes juste destinées à faire baisser la pression de *la Cocotte-Minute* mais non à transformer la situation.

La seule action collective relatée durant l'enquête est de ce point de vue significative car bien que collective, elle a le même caractère sporadique et muet d'un désaccord exprimé sous le coup de l'émotion. Il s'agit d'une grève d'une heure, décidée par une équipe en solidarité avec un collègue. Cette grève, qui n'a été couverte syndicalement que dans l'après-coup, a été utilisée non pour discuter avec la direction, à laquelle les agents n'avaient l'intention que de signifier leur désaccord, mais mise à profit, plus utilement selon les agents, pour manger entre eux.

Ensuite, les agents n'ont attribué aucune responsabilité aux syndicats dans le processus de la soumission zélée. Ceci paraissait très étonnant, parce que des cadres jusqu'à la base, tout le monde en avait été jugé responsable. De plus, c'est en faisant la remarque que les gens ne laissaient plus traîner les tracts syndicaux sur leur table que quelqu'un a dit : *on est en train de devenir parano*.

Au-delà du constat, les raisons du silence devaient-elles être reliées au système des petites fleurs ou au renversement de l'idéal ?

II. LA VALIDATION DES HYPOTHÈSES PAR LES AGENTS

Les hypothèses des chercheurs ont été largement validées par les agents.

II. 1 La mafia de l'ancienne direction et l'ordinaire de la petite corruption

Des pratiques de corruption commanditées par une ancienne direction (finalement sanctionnée) ont d'abord été dévoilées. Il est légitime que les agents n'en aient pas fait état spontanément pour n'*éclabousser* ni le centre, ni EDF-GDF.

Surtout, ils ont confirmé qu'à la base, le système des petites fleurs est largement étendu. Les agents ont été discrets sur les formes ordinaires de la "petite" corruption. A l'évidence, le problème n'est pas dans la gravité de chaque compromission mais dans la façon dont chacun est impliqué. On comprend qu'il serait délicat de l'avouer en son nom. Mais, d'après les agents, se prononcer ouvertement contre ne le serait pas moins. Une attitude dénonciatrice pourrait être interprétée non comme un signe de probité, mais comme l'expression d'une rancœur de n'être *pas assez arrosé*. C'est dire que le système de la "petite" corruption piège l'ensemble des relations sociales. Ce que signifie encore l'avis des agents que les syndicats ne pourraient remettre en question le système des arrangements et des petites fleurs. Les personnes syndiquées étant aussi compromises que les autres, c'est la cause syndicale qui en sortirait *éclaboussée*.

L'exemple des tricheries collectives déployées pour contourner les logiques budgétaires permet de mieux comprendre en quoi des "peccadilles" en arrivent à prendre un sens tragique¹.

Faire un faux en écriture est une tricherie pour bien faire, au sens où elle a été faite pour une bonne cause (sauver les moyens budgétaires de faire du bon travail). La permutation du sens de l'action commence avec le matériel abandonné qui va se dégrader, rouiller, etc. C'est du gaspillage. Il est donc préférable qu'il soit soustrait au gâchis par sa redistribution aux agents. Ce partage masque la fraude collective (entreprise pour bien faire) et il évite la souffrance d'être l'auteur d'une mauvaise action (un gaspillage). Mais la récupération du matériel pour éviter le gaspillage a

¹ Cf supra, première partie, paragraphe II. 4.

pour résultat une autre mauvaise action puisque c'est l'occasion que les intérêts personnels profitent au détriment du bien public. Du coup, la tricherie initiale (faux en écriture) perd elle aussi son caractère "pour bien faire". Il n'en reste que la transgression hors de la prescription et la "petite" corruption qu'il vaut mieux taire. Une transgression et une corruption dont la gravité ne peut plus être appréciée puisqu'on ne sait pas quel est le résultat - en termes financiers - de toutes les transgressions et corruptions additionnées. L'indécision affecte alors jusqu'à la réalité de la bonne santé économique d'EDF.

C'est à ce point d'indécision que tous les petits profits changent de sens et deviennent coupables.

II. 2 La rupture entre le travail traditionnel et les résultats financiers de l'entreprise

Autrefois, les agents (des cadres à la base) partageaient l'idée que la cause d'EDF était juste. La richesse de l'entreprise allait de soi et ses rouages n'étaient pas interrogés. Le fait de disposer de l'argent nécessaire pour faire le travail était légitimé par la qualité du travail réalisé et par l'engagement que les agents manifestaient par l'acceptation d'un salaire modeste. L'idéal commun condamnait la corruption de grande envergure, mais laissait acceptable que des agents en tirent parfois quelques petits profits.

Aujourd'hui, les agents ne savent plus si la cause d'EDF est juste, car ils ne la comprennent plus. Face aux nouveaux objectifs de rentabilité, la question de "l'argent" se pose. Mais ce nouvel enjeu est d'autant plus difficile à appréhender que le rapport entre les résultats financiers et le travail s'est considérablement distendu.

Même s'il est vrai que les agents ne sont pas rentrés à EDF dans l'optique d'être rentable, concurrentiel, compétitif, le problème n'est pas qu'ils le refuseraient par principe. C'est plutôt qu'ils ne sont pas vraiment convaincus des arguments pour lesquels on leur demande de l'être (l'international, la concurrence). Les agents ne parviennent pas à s'approprier ces arguments car ni l'international, ni la concurrence n'ont d'empreinte palpable dans leur travail de métier. Juger d'une logique déconnectée du travail traditionnel exigerait un véritable exercice intellectuel et une délibération éclairée. Or, la délibération est rendue malaisée parce que les mots et les outils utilisés par l'encadrement, les médias (internes et externes à EDF), les organisations

syndicales sont désarmants. Ils sont parés du prestige d'une apparente scientificité, considérée comme d'une évidence indiscutable, sans que son jargon ait besoin d'être explicité. Par défaut de délibération, n'étant sûrs de rien, les agents ne peuvent s'épargner complètement de *croire qu'il faut faire du fric*. Ils finissent selon leurs propres termes, par *se culpabiliser* de ne pas être assez rentables... *peut-être*. Et les représentations des objectifs à atteindre, sous formes de chiffres, de ratios, de diagrammes, parce qu'elles sont "étrangères" au système de pensée des agents, deviennent de plus en plus angoissantes.

II. 3 Les contraintes du travail syndical

Le travail syndical est en partie orienté par la nécessité de conserver un nombre suffisant d'adhérents pour continuer à peser de façon significative dans le rapport de force. Or l'enquête suggère que la nécessité de conserver des adhérents, légitime en théorie, peut en pratique changer "tragiquement" le sens du travail syndical, et contribuer à créer des situations délétères pour la santé de certains agents. C'est en particulier le cas lorsqu'un salarié isolé se retrouve *pris en tenaille* entre la logique de rentabilité et la logique syndicale.

La base informatique est en perpétuel dysfonctionnement. Comme les chercheurs insistaient pour comprendre pourquoi il n'était pas possible d'y remédier, il est apparu que la base informatique dysfonctionne d'autant plus durablement que certains techniciens n'ont pas intérêt à ce qu'elle fonctionne bien. La première raison est qu'il leur faudrait s'en servir, ce qui leur occasionnerait un **surcroît de travail**. Et surtout qu'il s'agit du travail de gestion qui les fait souffrir. L'autre raison est qu'une fois opérationnelle, la base informatique risquerait de provoquer de nouvelles réductions d'effectifs. En attendant, les secrétaires dont la charge de travail a été programmée comme si la base informatique fonctionnait, doivent prendre sur elles d'assumer seules les défaillances du système technique... et social.

Selon les agents, les syndicats ne pourraient intervenir pour dénouer la situation :

- d'une part ils ne peuvent risquer d'aller à l'encontre de ce que refuse la majorité (faire le travail de saisie) car *il y a des cartes en jeu* ;
- d'autre part, ils ne peuvent risquer que leur action aboutisse à supprimer des emplois (ou que leur action soit interprétée comme telle).

Il va de soi que les secrétaires ne sont pas sensées embêter les autres avec les difficultés qu'elles sont payées pour leur aplanir. Elles (et les autres) finissent donc par se persuader que leur surmenage est le fait de leur incompétence, et non le fait "d'une mission impossible" à réaliser dans le nombre d'heures qui leur est imparti...

Ce pourquoi elles font, sans que personne ne leur demande, des heures supplémentaires non déclarées. Et ce d'autant qu'à elles, le travail informatique ne déplaît pas forcément. Il s'agit là d'un exemple typique de l'exploitation du désir de bien faire son travail et d'être reconnu. La seule issue en est finalement que les secrétaires *craquent*. Puis que la direction se mobilise pour faire fonctionner la base informatique. Dans ce cas, les autres agents, par défaut d'avoir pu élaborer collectivement une stratégie de construction de leur "nouveau métier", se retrouvent contraints - sans pouvoir discuter - d'appliquer ce qu'ils refusaient.

Finalement, le tiraillement des syndicats ne sert ni la secrétaire, ni les autres...

L'enquête fait apparaître que la crédibilité des syndicats est d'ors et déjà fortement entamée par le retournement du sens de leurs actions. Les agents reprochent aux syndicats de s'aligner sur les mots d'ordre nationaux (dans lesquels ils ne se reconnaissent pas) au lieu de régler les affaires locales. Mais ils disent aussi bien comprendre que, dans l'état actuel des choses, il soit plus facile de parler des affaires générales que du travail à Lorraine Trois Frontières.

Les chercheurs entendent surtout que ce qui est difficile est de construire une structure de compréhension permettant de donner du sens autant au travail local qu'aux finalités de l'entreprise. Ce rapport de cohérence a existé et explique sans doute la force des syndicats à EDF. Parce que cette structure de compréhension n'existe plus, les syndicats en sont réduits d'un côté à maintenir une langue de bois qui n'est ni crédible, ni capable de contrer le jargon économiste, et de l'autre côté à s'accrocher à l'objectif de "garder des cartes".

TROISIÈME PARTIE : LE PARADOXE DE LA RENTABILITÉ

Le management fondé sur la rentabilité et sur le profit a modifié radicalement le rapport des agents à l'activité. L'autonomie gestionnaire en a changé le sens de gravité. Ce n'est plus l'activité traditionnelle (travail technique et relation de service public avec les usagers) qui organise le travail et les relations sociales, mais la capacité à gérer les flux financiers. Or on ne s'improvise pas expert financier. En particulier, les agents des filières techniques ne sont armés ni techniquement, ni intellectuellement pour maîtriser le rapport à la Finance¹. Les mouvements financiers ont en effet moins à voir avec le travail productif qu'avec une "image" abstraite de la bonne santé de l'entreprise (ratios ou apparence de modernité). Du coup, l'autonomie gestionnaire qui prétend donner aux collectifs de travail la responsabilité de leur budget, et qui aurait pu ouvrir sur une maîtrise de l'économie, perturbe encore plus les agents. Limitée par les cloisonnements structurels, et surdéterminée par des slogans commerciaux sans rapport avec la réalité du travail, cette "autonomie" ne permet pas de développer de réelles compétences économiques. Les agents en sont réduits à compter les absurdités et les gâchis. Ceci permet de comprendre comment la sécurité, la qualité, et même la relation de service public sont passées au second plan dans l'ordre de ce qui les fait souffrir. L'enquête fait apparaître que la peur, l'angoisse et la souffrance sont aujourd'hui concentrées sur le fait que "faire de l'argent" est devenu la valeur principale.

Il est maintenant possible de décrire le système des défenses que les agents mettent en oeuvre pour tenter de maîtriser la peur que suscitent les bouleversements que la logique "étrangère" a introduit dans leur monde.

I. LE SYSTÈME DES DÉFENSES

1 La peur de la réduction des effectifs : la parade de la rentabilité

La logique de rentabilité implique une réduction des coûts, dont l'effet le plus tangible est la réduction des effectifs. La peur provient de ce que les agents ne parviennent ni à savoir quels sont les critères qui justifient les

¹ Et non à l'économique qui reste proche du travail productif.

suppressions d'emploi, ni à savoir si un véritable péril économique rend nécessaire les suppressions. Ils éprouvent en permanence l'angoisse de ne pas savoir ce qui déterminera si leur travail va être jugé nécessaire ou inutile. Du coup, l'attentisme apparaît comme la seule solution envisageable. Il faut à tout prix éviter de prendre le risque de faire moins-un. On comprend alors pourquoi les agents préfèrent cacher leur travail réel, même s'il leur en coûte de perdre toute chance d'être reconnu. Pour être sûrs de ne pas faire disparaître leur fonction, ils font en sorte d'être toujours vu par l'encadrement occupés à faire du travail "rentable", conformément aux critères qu'ils imaginent être ceux fixés par la nouvelle organisation. Ainsi, les agents n'osent même plus laver leur voiture durant les heures de travail car ils redoutent qu'on leur dise : *tu n'as donc rien à faire que tu laves ta voiture*. Évidemment, il est hors de question d'avouer une baisse, momentanée ou non, de la charge de travail.

I. 2 L'accélération, une compétitivité anticipée

Par l'ouverture du marché, ce ne seraient pas seulement des emplois qui seraient menacés, mais l'entreprise EDF-GDF elle-même. L'entreprise a pour l'instant conservé son monopole, et le travail des agents ne les confronte pas directement à la concurrence. Le discours de la compétitivité leur paraît relever de l'ordre de la manipulation...peut-être. Car ils n'en sont pas tout à fait sûrs. Et s'il était vraiment nécessaire de devenir du jour au lendemain compétitifs, qu'est-ce que cela signifierait ?¹ Les agents en seraient-ils capables ? Face à l'incertitude et à la peur, les agents ne restent pas passifs. C'est le moins qu'on puisse dire. L'accélération des réunions (voire du débit des paroles), les blagues sur la compétitivité (cf. l'accélération des vidéos), le fait que les gens sautent dans leur voiture sans boucler leur ceinture, roulent trop vite, ne prennent même plus le temps de nettoyer leur véhicule, ou même de se prémunir des plans qui réduiraient leur kilométrage, sont autant de conduites "compétitives", grâce auxquelles les agents tentent de conjurer la peur d'être mis en échec par une concurrence pour l'heure impalpable.

Le travail de faire semblant d'être rentable et la compétitivité anticipée révèlent l'existence d'un pacte implicite qui, sous les apparences trompeuses

¹Cf dans l'enquête, les représentations apocalyptiques du privé : pas de sécurité, un coût de main d'oeuvre très bas, des conditions de travail désastreuses, une soumission totale.

du zèle et du "casque à pointe", cèle en réalité la lutte contre la souffrance de ne plus savoir ce qui continue d'être utile ou pas. Il s'agit d'un paradoxe car pour lutter contre la logique de rentabilité, les agents surenchérisent sur cette logique pour être certains de rester irréprochables quant à leur rentabilité. Et ils vont jusqu'à anticiper l'arrivée de la concurrence pour se rassurer sur leur efficience. En retour, l'accélération du travail, comme le camouflage des heures supplémentaires, viennent conforter de façon "tragique" l'idée que moins d'agents peuvent réaliser la prouesse de faire autant de travail qu'avant. Et le passé change à nouveau de sens : *avant, on était des feignants*. Les défenses contribuent de la sorte à ce que s'instaure la soumission zélée dont souffrent les agents, avec tous les risques sur la sécurité et la santé que nous avons déjà évoqués. Le paradoxe est que la lutte des agents contre la souffrance générée par l'organisation du travail aboutisse finalement à faire leur division et le jeu du système qu'ils désapprouvent.

I. 3 La gratuité du service pour évacuer l'angoisse de l'argent

Une autre façon de se défendre de la souffrance est de repousser hors du champ de la perception l'idée que "faire de l'argent" est devenue la valeur principale. Certains y parviennent en se maintenant dans les limites d'un monde où le rapport angoissant à l'argent est évacué par la gratuité du service. Il est significatif que les agents n'aient raconté au titre du plaisir que des situations qui sont aux marges de l'activité, même si c'est bien au détour de l'activité qu'elles se présentent, et qui concernent **les relations désintéressées avec les clients**. *Vous n'imaginez pas tout ce qu'on peut faire pour eux*. Nettoyer des chenaux obstrués par des balles de tennis, porter à la décharge publique du matériel vétuste et encombrant. Le lien entre le plaisir et les valeurs de l'altruisme est parfaitement audible. De même que la serviabilité des agents est bénéfique à l'image de leur entreprise. Mais il va de soi que cette conception quasi militante du service désintéressé aux clients ne peut être valorisée et reconnue comme du travail par l'encadrement. Les agents ont d'ailleurs précisé qu'ils supportaient que ce temps supplémentaire ne leur soit pas compté¹.

¹Cette stratégie "du moine-soldat" est cependant fragilisée par le fait que l'argent fait retour dans les relations avec les clients. En témoignent les retournements, nombreux au cours de l'enquête, du discours sur les clients, depuis le ressentiment à l'égard des "pauvres" qui ne changent pas les tuyaux de gaz, jusqu'à l'histoire du paysan qui manque d'agresser physiquement les agents pour quelques mètres/carré de colza piétiné (soit 7 francs de D.I.)

I. 4 L'affairisme collectif et le marchandage : une autre lecture, dans l'après-coup

L'enquête suggère que les pratiques de marchandage et de trocs (petits profits, perruque, arrangements divers) sont devenues monnaie courante. Le terme de mafia utilisé à titre hypothétique par les chercheurs n'a pas choqué les agents qui l'ont repris plusieurs fois durant la séance de validation. Le marchandage et le troc créent les conditions d'un marché qui présente l'avantage d'être à la mesure des agents, enfin maîtrisable parce que fondé sur des objets et des avantages concrets, palpables, c'est-à-dire à l'exact opposé des flux financiers qui sont insaisissables. Dans l'après-coup de l'enquête, les chercheurs pensent que la nécessité de conjurer l'angoisse liée à "l'argent" pourrait être à la base de l'affairisme collectif qui semble exister à Lorraine Trois Frontière. Ils y sont encouragés par le statut malgré tout central que les agents lui ont accordé. Central dans leur vécu de compromission et central comme cause explicative de la difficulté à parler et à agir.

Compte tenu du matériel dont nous disposons, ce point demeure toutefois particulièrement délicat à éclairer. L'interprétation que nous en proposons nous paraît congruente avec la dynamique de l'enquête, mais elle n'a pas été discutée avec les agents et n'est donc pas validée. Elle consiste à renverser l'ordre causal. La parole entre les agents ne pouvant plus circuler ni sur les modalités ni sur les finalités du travail, elle se serait réfugiée dans l'activité de "faire des affaires". La "petite" corruption serait devenue le ciment du lien social, la principale raison pour laquelle les gens se parleraient, ce qu'ils pourraient mettre encore en partage. Le marchandage et le troc auraient pris de l'importance car ils seraient devenu les médiateurs principaux du vivre ensemble et des relations sociales entre les agents¹.

¹ Cette interprétation permettrait aussi de comprendre pourquoi la frontière entre l'espace de travail et l'espace privé est apparue durant l'enquête si perméable. Notamment à travers le fantasme que "la malveillance de l'encadrement" pourrait s'y inscrire, fantasme à un certain moment partagé par plusieurs agents. Précisément, cette intrusion redoutée s'opérerait par l'intermédiaire d'objets, en apparence bienveillants, puisqu'ils concernaient la sécurité domestique. Cette angoisse devient plus compréhensible, si des matériaux et des outils de travail circulent régulièrement de l'entreprise vers l'espace privé, celui-ci est alors de moins en moins protégé de l'invasion par le travail.

II. LES RÉPERCUSSIONS SUR LA SANTÉ

L'ensemble de ce système défensif qui associe le silence sur les fausses apparences et les zones de porte-à-faux et de secrets compromettants aboutit à ce que chacun imagine des raisons de se méfier des autres. Lorsque les agents se retrouvent obligés de parler ensemble sans s'être choisi (comme ce fut le cas dans l'enquête), ils ne peuvent, spontanément, construire de consensus que sur les bases négative d'une dénonciation des absents. La coopération défensive consiste alors à se croire manipulé par un ennemi commun. Ce dont témoigne le discours de diabolisation de l'encadrement. Mais, et c'est là un des effets du glissement de fonction et des compromissions, l'ennemi se rapproche aussi souvent d'un ennemi "presque" interne, ce dont témoigne le système de croyances imputant le zèle des agents à des causes "semi-externes" telles que la Lorraine, la sidérurgie, les jeunes...

Le vivre ensemble n'existe plus que dans des "îlots" encore protégés par les remparts du cloisonnement géographique, entre des gens très proches, presque jumeaux. Mais les dernières "petites" citadelles sont en train de tomber unes à unes. Lorsque ces collectifs doivent s'ouvrir et intégrer en proportion importante de nouveaux arrivants, certains semblent incapables de surmonter une telle effraction de leur intimité autrement que par une *docilité haineuse* dans laquelle les agents ne se reconnaissent pourtant pas¹.

A terme, l'accélération du rythme de travail risque de s'avérer impossible à tenir et le camouflage ne peut qu'accentuer la perte de reconnaissance, la dégradation des métiers et la démotivation. A Lorraine Trois Frontières, *il ne faudrait pas tomber malade*. C'est dire qu'il est interdit de se plaindre, même lorsqu'on souffre et qu'on est malade. L'enquête suggère que la maladie fait d'autant plus peur qu'il existe des postes "sensibles" qui construisent la fragilité et la maladie, et ou ceux-celles qui les occupent risquent de "craquer" les uns-les unes derrière les autres (cf. supra l'exemple des secrétaires). A

¹ La fragilité de ces collectifs laisse à penser, comme cela a commencé à être discuté à la fin de l'enquête, que la bonne ambiance était plus liée à des solidarités et des amitiés anciennes qu'à la pérennité d'une fierté partagée du travail bien fait.

fortiori, le challenge en est impossible à relever pour ceux dont la santé était déjà fragile, indépendamment du poste de travail.

Il faudrait avoir le courage de baisser les bras. Mais c'est impossible, les agents qui "craquent" connaissent la vraie nature de la sanction : ils sont montrés du doigt et lâchés par les autres. Les agents fuient comme des pestiférés ceux qui s'avouent malades ou en souffrance : nul n'étant à l'abri de se retrouver piégé dans les difficultés, la souffrance de l'autre est insupportable tant elle préfigure ce que pourrait être le destin de chacun.

La force insolite des images de collaboration aveugle et de docilité haineuse ont maintenant un fondement intelligible.

CONCLUSION

Le principal résultat de l'enquête n'est pas dans ce que les agents ont d'abord caché de leur travail, puis finalement dévoilé. Même s'il était indispensable aux chercheurs de le savoir pour faire leur travail d'élucidation de la souffrance. La méthodologie en psychodynamique du travail, qui consiste à toujours ramener au centre de la discussion le travail réel, a fait apparaître que le problème principal à Lorraine Trois Frontière est le **décentrement de la souffrance par rapport au travail**.

Pour l'heure, les agents ne peuvent ni adhérer à la nouvelle logique d'entreprise, ni la critiquer. Le drame que vivent les agents est donc celui d'une **perte d'autonomie**, au sens fort. Les agents ne disposent plus de la capacité de "penser par soi-même" qui seule permet d'assumer librement son propre destin. La peur et la souffrance sont concentrées sur le risque d'être pris en défaut ou sanctionné par rapport à la logique "de rentabilité". Et tous les efforts, y compris dans l'enquête, sont mobilisés pour essayer de la maîtriser.

L'enjeu vital n'est plus de discuter comment est fait le travail, mais de savoir ce qui est utile et pourquoi. La gravité de ce déplacement doit être soulignée. L'enquête montre que des problèmes de **sécurité**, de **qualité** et de **santé** existent et qu'ils sont relégués au second plan sans être résolus. Les risques d'accidents, d'erreurs, de décompensations graves nous semblent réel. Encore n'avons nous fait que lever un coin de voile sur une situation dont on peut craindre qu'elle soit d'ors et déjà assez dégradée.

Dans un espace public où le débat contradictoire ne peut plus avoir lieu, faute d'arguments sérieux, les rumeurs, les fantasmes, les magouilles, les accusations et les peurs réciproques se développent jusqu'à l'instauration d'un climat de "paranoïa collective". Le risque d'un dérapage dans la violence, redouté par les agents, ne peut être exclu.

L'enquête montre que les agents sont débordés par l'angoisse de ne pas réussir à penser. Leur confusion et leur désorientation ne peuvent s'améliorer spontanément. L'autonomie n'est pas une conquête individuelle. Elle passe

par la réappropriation de l'espace public interne envahi par la logique "étrangère", qui pousse ses ramifications jusqu'à dicter les formes actuelles de socialité et jusqu'à attaquer la vie mentale. Sortir de la confusion implique que les agents construisent ce qui n'existe pas pour l'instant, c'est-à-dire des références pour comprendre la nouvelle logique, lui donner un nom, la circonscrire, en discuter.

L'enquête en psychodynamique du travail est un premier pas. Nous avons essayé que la forme écrite en respecte la progression, pour montrer que ce pas n'était pas si facile, ni pour les agents, ni pour les chercheurs. Il a été possible de dire et d'entendre la peur et l'incapacité de comprendre, et de "déblayer" toute une série de fausses explications, qui mettaient des mots sur l'inexplicable, mais des mots vite insatisfaisants, et qui obstruaient plutôt l'activité de penser. A la fin de l'enquête, les agents se sont accordés sur l'idée que le risque d'être sanctionné par la hiérarchie pour avoir été surpris à faire du travail "non rentable" existait... avant tout dans leur tête ! Ceci suggère que le climat de "paranoïa" qui s'est instauré à Lorraine Trois Frontière n'est pas inéluctable puisqu'il ne résiste pas au débat contradictoire.

Construire de nouvelles références implique de prendre le risque d'en passer par des conflits de valeurs, d'interprétations, d'intérêts. L'enquête montre que les agents peuvent réussir à parler entre eux de ce qui les préoccupe, même lorsqu'ils ne sont pas d'accord. Une des pistes, pour arriver à supporter les conflits inhérents à la construction de références, serait de repartir du travail, pour voir comment le travail de "faire de l'argent", que les agents ont tant de mal à identifier, s'y inscrit. En particulier, pour les agents des services techniques, il semble que débattre de la gestion comme travail soit un des maillons nécessaires. Le refus d'intégrer la gestion dans la construction de leur métier, les prive sans doute d'outils et de ressources importantes pour s'approprier la nouvelle logique et, paradoxalement, pour savoir lui opposer si besoin les impératifs et les contraintes du travail technique.