



LES ACTEURS DE LA CRITIQUE DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE MODERNISÉE

L'acteur syndical de terrain au cœur de contradictions

Les privatisations et modernisations des entreprises publiques, en Belgique comme dans les pays voisins, constituent des bouleversements importants et inédits de même que des phénomènes complexes. De manière générale, elles ont contribué à définir de nouvelles *finalités* qui ont transformé de manière radicale la nature de l'activité. Elles ont aussi contribué, de manière remarquable, à réduire l'espace autrefois ouvert à la critique et donc au progrès social. L'acteur syndical de terrain, en particulier, s'est trouvé projeté en quelques années dans un espace tant organisationnel qu'idéologique totalement renouvelé. Les orientations des changements et les ambivalences qu'ils induisent dans les rapports à autrui et à l'activité vont, en premier lieu, contribuer à entraver le maintien, pour reprendre un terme typique du monde syndical, d'une « base » cohérente pour l'action. De même, il se trouve personnellement au cœur de contradictions qui l'affectent en tant qu'acteur de progrès mais également en tant qu'individu, au risque d'un épuisement.

A

DIVERSIFICATION DES STATUTS, DES PROBLÉMATIQUES ET DES ENJEUX

L'accroissement des *flexibilités* a ainsi confronté les délégués syndicaux de terrain à l'émergence de nouvelles problématiques mais a également affecté de manière significative leur capacité à agir sur les situations. Dans l'entreprise publique modernisée, la *diversification des statuts* des personnels (*flexibilité quantitative*) tient certainement lieu de phénomène incontournable : diminution importante du nombre des travailleurs statutaires et embauche compensatoire d'un personnel contractuel essentiellement sous contrat à durée déterminée (CDD). Par ailleurs, si la présence de contractuels est continue

depuis quelques dizaines d'années, leur profil semble bien avoir changé. A l'exception de ceux qui sont dotés d'une qualification rare ou stratégique, il s'agit moins aujourd'hui de personnes promises à une stabilisation statutaire. Par conséquent, celles-ci ne développent pas le même attachement à l'entreprise et au mouvement social qui pourrait la réformer.

B

DÉSYNCHRONISATION DE L'ACTIVITÉ

De manière complémentaire, l'entreprise apparaît se redéployer autour de la mise en œuvre d'une plus grande *flexibilité qualitative* qui va contraster de manière forte avec la régularité et la prévisibilité du rythme de

l'organisation bureaucratique qui prévalait autrefois. Il est plus exact de constater que les modes d'organisation flexible se *juxtaposent* à un fonctionnement encore fortement bureaucratique davantage qu'ils ne s'y substituent. Outre le changement imprimé dans les manières de faire, cette juxtaposition est problématique en soi. Les travailleurs, comme ceux qui sont amenés à intervenir dans des différends concernant la mise en œuvre de cette forme de flexibilité, se trouvent en effet en porte-à-faux entre deux façons différentes de concevoir la réglementation. La première en appelle au « bon sens » et à une souplesse [nécessaire] pour faire face au changement et à la concurrence. La seconde est quant à elle fondée sur la nécessité que les règles soient connues et appliquées de la même manière à tout le monde, sachant qu'il en va dans certains cas de la « sécurité des agents » ou de la « qualité du travail ».

C

INDIVIDUALISATION DES COLLECTIFS ET MISE SOUS PRESSION DES INDIVIDUS

Une conséquence de ces changements est, notamment, que les plaintes et demandes exprimées apparaissent désormais plus particulières, plus diversifiées et parfois même contradictoires. Cette *individualisation* du collectif se manifeste jusqu'au cœur des espaces de travail au travers de dispositions spatiales ou réglementaires particulières : individualisation des postes de travail, éclatement de certaines équipes ou encore, dans le cas des *call-center*, interdiction explicite d'une communication directe entre agents (y compris dans les moments de pause). De même, le poids de l'*intensification* (Gollak et Volkoff, 1996), conséquente aux procédures de rationalisation et de flexibilisation du travail, pèse lourdement sur cette possibilité de mobilisation du collectif. Comment porter une action collective critique lorsque ce collectif se trouve individualisé à ce point ? Comment imposer un projet de changement lorsque la pression individuelle à faire ses preuves désoriente les individus et les rend moins

capables d'agir qu'autrefois (pour les travailleurs statutaires) ou conditionne leur « survie » dans l'entreprise à leur conformité (pour les travailleurs contractuels) ? Comment même simplement faire passer une information à des individus dispersés, éclatés voire atomisés ?

D

L'ACTION SYNDICALE EN PERTE DE LÉGITIMITÉ ?

La restriction de l'espace laissé à la critique sociale (ou à une critique exprimée à partir des principes du compromis traditionnel) est un fait observable sur le terrain de l'action. Il est également perceptible au travers des jugements et des critiques dont elle-même fait l'objet : intolérance croissante du public à l'encontre de mouvements sociaux, par ailleurs en nombre décroissant, accusation de vouloir préserver des avantages et des privilèges indus ou de menacer l'entreprise par manque de « réalisme économique », etc.

Ainsi, si la question de la *possibilité matérielle de l'action* se pose de manière forte, le désarmement de la critique sociale dans l'entreprise publique doit également se comprendre sous l'angle de la *légitimité de l'action syndicale*. En d'autres termes, du point de vue de l'acteur syndical de terrain, le problème n'est pas seulement « de se faire entendre » ou de « faire passer le message. ». Derrière ces difficultés matérielles se révèle également une difficulté à élaborer un message qui puisse être audible, c'est à dire « faire sens » dans cet espace renouvelé pour un collectif étendu. D'où la nécessité, à un autre niveau, de s'interroger en ces termes : sur quels principes se fonde l'action syndicale et comment comprendre qu'ils apparaissent aujourd'hui, dans l'entreprise publique et certainement au-delà, en perte de légitimité ?

Lorsque l'on se reporte aux arguments des délégués et lorsque l'on est attentif aux principes par lesquels ils justifient leurs actions, on constate combien ceux-ci s'attachent à une conception relativement « traditionnelle » du service public. Il s'agirait, pour le dire rapidement, de soutenir la

performance de l'entreprise au bénéfice du bien commun des travailleurs et des usagers au nom de valeurs telles que le progrès et la sécurité de carrière. Or, constatant des limites d'un tel projet, la modernisation a précisément contribué à substituer à ces valeurs, celles d'épanouissement personnel et de flexibilité. Ce déplacement est le fruit d'une critique (voir note EP n° 2008-1) qui, relayée auprès des personnels et de la population, a pu mettre en question la pertinence de l'administration publique et de la logique bureaucratique (et donc égalitariste) sur laquelle elle reposait.

E

L'ACTEUR DE PROGRÈS : UN INDIVIDU ÉPROUVÉ

Vivre cette incompréhension au quotidien mène l'acteur critique à devenir lui-même un acteur « incertain », dans les deux sens du terme : parce que le public ne semble plus percevoir aussi bien qu'autrefois quel est l'apport, la pertinence ou l'utilité de son action ; mais également parce que lui-même, de ce fait, peut en douter.

Le délégué syndical se trouve comme *écartelé* dans une entreprise dont il est salarié et qui exige de lui de nouvelles preuves d'engagement que ses convictions personnelles (ainsi que son organisation syndicale) l'amènent à contester. Il est, à plus d'un titre, désorienté, partagé entre la volonté de résister (c'est-à-dire de mettre son projet syndical au premier plan au risque de se

trouver en difficulté dans son travail), de s'adapter (en s'accommodant d'arrangements locaux et temporaires, toujours susceptibles d'être dénoncés) ou de se soumettre en se « retirant du jeu » (c'est-à-dire en se concentrant sur son propre travail et ses propres résultats au détriment de sa fonction de représentant).

John Cultiaux

Sources :

- Bué J., Coutrot T. et Puech I., *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête*, Paris, Octarès, 2004
- Cultiaux, J., « La place de délégué syndical à l'épreuve de la modernisation : quel espace pour la critique sociale dans l'entreprise publique ? », *Pyramides. Revue du laboratoire de recherches en administration publique*, 10, pp. 79-93.
- Gollak M. et Volkoff, S. (1996), « Citius, altius fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre 1996, pp. 54-67 ; Carton, D. (2004), « L'intensification du travail » in
- Nanteuil-Miribel M. DE, *La Flexibilité du travail et de l'emploi en Europe. Bilan et perspectives*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002.
- Vendramin P., *Le travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2004.



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE